

Переговори у бізнесі: аналіз прикладів успішних та невдалих угод

Анастасія Маринчик

здобувачка IV курсу, гр. ФІН-22-з,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: MarynchukAI@krok.edu.ua

Науковий керівник:

Ірина Мала

старший викладач кафедри управлінських технологій,

старший викладач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: IrynaMB@krok.edu.ua,

ORCID: 0000-00030773-5336

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку переговори стали ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей бізнесу. Від якості переговорного процесу залежить ефективність укладених угод, фінансові результати компаній та їхня репутаційна стабільність. Особливого значення набуває дослідження психологічних механізмів впливу, які застосовуються під час переговорів та пов'язаних із ними маркетингових комунікацій, зокрема рекламних кампаній. Неправильне застосування психологічного тиску може призвести як до невдачі переговорів, так і до довгострокових репутаційних втрат. Тому аналіз успішних і невдалих кейсів є критично важливим для формування ефективної переговорної стратегії в бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є Процес переговорів у бізнес-середовищі як форма ділової комунікації, спрямована на досягнення взаємовигідних рішень між сторонами.

Предметом дослідження є Вплив психологічних методів переконання, тиску та маніпуляцій на перебіг і результати бізнес-переговорів, а також на споживачів та суспільство через рекламну діяльність і комерційні комунікації.

Метою дослідження є Комплексно проаналізувати успішні та невдалі приклади бізнес-переговорів, визначити роль психологічних методів впливу в їх результативності та обґрунтувати шляхи підвищення ефективності переговорного процесу шляхом оптимального використання комунікативних та психологічних стратегій.

Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань:

1. Проаналізувати теоретичні підходи та особливості переговорів у бізнесі, їх структуру та основні моделі.
2. Дослідити психологічні методи впливу, переконання та маніпуляції, що застосовуються у процесі бізнес-переговорів та рекламної діяльності.
3. Розглянути приклади успішних бізнес-переговорів та визначити чинники, що сприяли їх позитивному результату.
4. Проаналізувати невдалі або провальні переговорні кейси, виявити помилки сторін і роль неефективних психологічних стратегій.

5. Оцінити вплив психологічного тиску та маніпулятивних тактик на поведінку споживачів і результати переговорів.

6. Розробити рекомендації щодо формування ефективних переговорних стратегій із використанням психологічних методів впливу та етичної комунікації.

Наукова новизна полягає у виокремленні спільних психологічних і стратегічних факторів успіху та невдач переговорних угод на прикладі різних за природою M&A-кейсів, а також у пропозиції системної моделі оцінювання ризиків переговорів.

Інформаційна база досліджень. Інформаційна база досліджень формується на основі наукових публікацій, аналітичних оглядів, офіційних прес-релізів компаній та відкритих електронних ресурсів. Вона включає дані про ключові переговорні угоди Disney–21st Century Fox, Starbucks–Nestlé, AOL–Time Warner та AT&T–T-Mobile, що дозволяє оцінити фінансові, стратегічні та регуляторні аспекти угод.

Методологія дослідження. У роботі використовуються методи та засоби психологічного та економічного аналізу, економіко-статистичного аналізу, узагальнення, групування та порівняння.

Етапи та результати дослідження. Дослідження переговорних процесів у бізнесі, зокрема аналіз успішних та невдалих угод, було проведене у кілька етапів, що дозволило комплексно оцінити чинники впливу на результат переговорів, виявити закономірності та практичні закономірності для бізнес-середовища.

На першому етапі було проведено дослідження першого успішного кейсу — придбання активів 21st Century Fox компанією Disney — демонструє, як стратегічна підготовка та гнучкість переговорних позицій можуть забезпечити вигідний результат для обох сторін [1]. Суть угоди полягала в тому, що Disney прагнула розширити бібліотеку контенту, отримати контроль над Hulu, посилити власні стримінгові сервіси та зміцнити конкурентні позиції у медіаіндустрії [2]. У переговорах із Fox компанія використовувала змішану фінансову модель, поєднавши оплату грошима та акціями, що зробило пропозицію привабливою для власників Fox. Важливо, що Disney заздалегідь врахувала регуляторні обмеження та погодилася на продаж частини спортивних активів, що дозволило уникнути конфлікту з антимонопольними органами. Результатом стало схвалення угоди та успішне її завершення [1]. Цей кейс показує, що успіх переговорів залежить від готовності до компромісів, здатності враховувати зовнішні бар'єри і пропонувати рішення, які одночасно задовольняють інтереси обох сторін [2].

На другому етапі було розглянуто ліцензійну угоду між Starbucks і Nestlé, яка полягала у передачі Nestlé прав на глобальний продаж пакованої кави Starbucks [4]. Суть переговорів полягала в досягненні взаємовигідного партнерства, у якому Starbucks отримує доступ до глобальної дистрибуційної мережі Nestlé, а Nestlé — можливість збільшити свою присутність у преміальному сегменті кави [4]. Успішність переговорів була зумовлена тим, що сторони чітко визначили свої інтереси й не конкурували безпосередньо між собою, а доповнювали

можливості одна одної [5]. Результатом угоди стала суттєва експансія бренду Starbucks у світі, а Nestlé закріпила позиції на ринку високоякісної кави [3]. Цей кейс демонструє значення точного балансування інтересів сторін, правильного вибору переговорної стратегії та розуміння того, що інколи співпраця приносить більше вигоди, ніж конкуренція [4].

На третьому етапі проведено аналіз провального кейсу — злиття AOL і Time Warner — став класичним прикладом того, як помилки у переговорах і неправильні прогнози можуть зруйнувати навіть найбільші угоди. [6]. Суть угоди полягала у створенні потужної медіа-інтернет корпорації, що мала поєднати технологічні можливості AOL і контентну базу Time Warner [6]. Однак на переговорному етапі сторони переоцінили можливі синергії та недооцінили культурні й операційні відмінності [7]. Під час підготовки угоди не було проведено достатньо глибокого аналізу ризиків, а сторона AOL перебувала під впливом “ефекту доткомів”, що створювало завищені очікування [8]. Результатом стало те, що після злиття доходи не зросли, внутрішні конфлікти паралізували ефективність управління, а знецінення активів призвело до масштабних збитків. Причина провалу переговорів — у помилкових припущеннях, недостатній увазі до корпоративної культури та неправильній оцінці реальних можливостей інтеграції, що показує важливість реалістичного прогнозування й аналізу сумісності партнерів.

На четвертому етапі розглядали спробу придбання T-Mobile USA компанією AT&T [9]. Суть переговорів полягала у прагненні AT&T значно зміцнити свої ринкові позиції за рахунок поглинання конкурента [10]. Однак основним фактором ризику на етапі переговорів були регуляторні обмеження. У процесі угоди компанія недооцінила політичний компонент, очікуючи, що зможе досягти схвалення антимонопольних органів завдяки пропозиціям продати частину активів і таким чином знизити концентрацію ринку. Проте федеральні регулятори США чітко визначили угоду як таку, що загрожує конкуренції, і заблокували її [10]. У підсумку AT&T була змушена відмовитися від придбання, виплатити компенсацію T-Mobile, а компанія втратила значні ресурси. Провал цього кейсу показує, що навіть за якісних внутрішніх переговорів угода може не відбутися, якщо сторони недостатньо врахували зовнішні обмеження, насамперед державне регулювання.

Загалом отримані результати дослідження демонструють, що успішність переговорів залежить від комплексу чинників: від стратегічної підготовки та вміння аналізувати інтереси партнера до врахування регуляторного середовища, культурних бар'єрів та майбутнього плану інтеграції. Успішні кейси доводять, що глибока аналітика, стратегічна гнучкість та здатність знаходити баланс інтересів є ключем до позитивного результату. Провальні кейси підкреслюють, що навіть найгучніші угоди можуть зірватися через недооцінку зовнішніх або внутрішніх факторів — неправильні прогнози, відсутність детального аналізу ризиків, ігнорування культурної сумісності або слабку увагу до регуляторних вимог. Таким чином, вивчення реальних переговорних ситуацій дозволяє сформулювати чітке розуміння того, як приймати стратегічні рішення, які підвищують

вірогідність успіху угод і мінімізують можливі ризики для компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що аналіз успішних переговорних кейсів Disney–21st Century Fox та Starbucks–Nestlé продемонстрував важливість ретельної підготовки, точного визначення інтересів сторін і здатності гнучко адаптувати умови угоди до ринкових та регуляторних вимог. Ці приклади підтверджують, що успішні переговори базуються на чіткому розумінні стратегічних цілей партнерів, здатності вибудовувати довгострокові взаємовигідні моделі співпраці та врахуванні можливих зовнішніх бар'єрів. Отримані висновки можуть бути використані компаніями для побудови ефективних переговорних стратегій і більш точного прогнозування результатів великих угод.

Водночас провальні приклади AOL–Time Warner та AT&T–T-Mobile мають не меншу практичну цінність, оскільки показують, до яких наслідків може призвести недооцінка регуляторних ризиків, культурних відмінностей або завищення очікувань від синергії. Дослідження демонструє, що відсутність реалістичної оцінки сумісності сторін і недостатня глибина аналізу можуть призвести до зриву переговорів або значних фінансових втрат після укладання угоди. Знання таких помилок дозволяє компаніям заздалегідь розробляти механізми запобігання ризикам і більш відповідально підходити до підготовки переговорів.

Таким чином, результати дослідження мають практичну значущість для корпоративних керівників, менеджерів, фахівців у сфері M&A та підприємців, оскільки дозволяють використовувати виявлені закономірності під час проведення переговорів у реальних бізнес-ситуаціях. Отримані дані допомагають підвищити ефективність прийняття стратегічних рішень, оптимізувати комунікацію між сторонами та формувати партнерства, побудовані на точному балансі інтересів і довгостроковій вигоді.

Ключові слова: бізнес, переговори, успішні угоди, провальні угоди, переговорні стратегії, корпоративні злиття, партнерство, M&A, інтеграція компаній, регуляторні ризики, стратегічна взаємодія.

Список використаних джерел

1. Littleton, C. *Disney Closes \$71.3 Billion Deal for Fox Assets. Vanity Fair.* 2019. URL: <https://www.vanityfair.com/hollywood/2019/03/disney-fox-deal-71-3-billion>
2. *The Walt Disney Company. Disney Announces Amended Acquisition Agreement with 21st Century Fox.* URL: <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2018/06/DIS-press-release-2018-0620.pdf>
3. Nestlé Global. *Nestlé and Starbucks Form Global Coffee Alliance.* 2018. URL: <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-starbucks-coffee-alliance>
4. Investopedia. *Top Companies Owned by Nestlé.* URL: <https://www.investopedia.com/articles/markets/122215/top-4-companies-owned-nestle.asp>
5. Franck, T. *Nestlé to Pay Starbucks \$7.15 Billion for Coffee Business.* CNBC. 2018. URL: <https://www.cnbc.com/2018/05/07/nestle-to-pay-starbucks-7point15-billion-for-coffee-business.html>

6. Sorkin, A. *AOL to Buy Time Warner for \$165 Billion*. *The New York Times*. 2000. URL: <https://www.nytimes.com/2000/01/11/business/aol-to-buy-time-warner-for-165-billion.html>
7. Robinson, J. *AOL-Time Warner Merger 15 Years Later*. *The Guardian*. 2015. URL: <https://www.theguardian.com/media/2015/jan/11/aol-time-warner-merger-15-years-later>
8. Allegrow. *Failed Mergers and Acquisitions: AOL–Time Warner*. URL: <https://allegrow.com/failed-mergers-and-acquisitions/>
9. De la Merced, M. *AT&T Ends Its Bid for T-Mobile*. *The New York Times*. 2011. URL: <https://www.nytimes.com/2011/12/20/technology/att-ends-its-bid-for-t-mobile.html>
10. Reuters. *AT&T Drops Bid for T-Mobile After Regulatory Opposition*. 2011. URL: <https://www.reuters.com/article/us-at-t-tmobile-failure-idUSTRE7BI1G3>