

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЗВ'ЯЗКУ**

**Кухарська Н. О., Смирнова Н. В.**

**СТРАТЕГІЯ ДІЛОВИХ  
ПЕРЕГОВОРІВ**

Навчальний посібник

2024

УДК 331.106.42(075.8)  
К 12  
С 83

**Автори:**

**Кухарська Н. О.** д. е. н., проф., професор кафедри

**Смирнова Н. В.** к. е. н., доцент, доцент кафедри

**Рецензенти:**

**Садченко О. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування ОНУ ім. І.І. Мечникова, м. Одеса.

**Корчевська Л. О.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського технічного університету МОН України.

*Рекомендовано до друку Навчально-методичною Радою  
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку  
(протокол № 7 від 27 березня 2024 р.)*

Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів : навчальний посібник. Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с. іл., табл.

В навчальному посібнику ретельно проаналізовано функції, принципи та класифікація переговорів з діловими партнерами. Системно досліджено основні етапи процесу проведення ділових переговорів, а також методи та тактика ділового спілкування. Глибоко вивчена роль вербальної та невербальної культури ділового спілкування. Обґрунтовано значення іміджу ділової людини. Детально розглянуто національні особливості ведення ділових переговорів з іноземними партнерами, а саме з європейськими, азіатськими, американськими та австралійськими партнерами. Представлено основні стратегії Гарвардського методу ведення ділових переговорів та методики «7 радикалів». Окрему увагу приділено питанням обговорення ціни та методиці ведення переговорів у складних умовах.

Рекомендується для студентів, бакалаврів, магістрів, аспірантів та викладачів економічних ЗВО зі спеціальностями «Маркетинг», «Менеджмент організацій» та «Міжнародні економічні відносини», а також для спеціалістів-практиків, які займаються питаннями ведення та заключення ділових переговорів.

**ISBN**

Віддруковано з готового оригінал-макету.

© Кухарська Н. О., Смирнова Н. В., 2024.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ І ЗМІСТ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ...</b>	<b>8</b>
1.1. Підходи до дослідження переговорів .....	8
1.2. Поняття та функції ділових переговорів .....	10
1.3. Принципи ділових переговорів .....	15
1.4. Класифікація переговорів.....	18
1.5. Основні помилки у процесі ділових переговорів.....	25
<b>ТЕМА 2. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Етапи процесу проведення ділових переговорів.....	28
2.2. Організаційна стадія підготовки до ділових переговорів..	45
2.3. Робота над основним змістом ділових переговорів.....	65
<b>ТЕМА 3. ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ В ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ.....</b>	<b>77</b>
3.1. Ділове спілкування та метамова в ділових переговорах.....	77
3.2. Мистецтво задавати питання.....	90
3.3. Прийоми аргументації в ділових переговорах.....	103
<b>ТЕМА 4. НЕВЕРБАЛЬНА КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ.....</b>	<b>113</b>
4.1. Значення невербального спілкування в ділових переговорах.....	113
4.2. Аналіз жестів та поз людини.....	115
<b>ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ.....</b>	<b>136</b>
5.1. Поняття «іміджу» та його значення для ділового спілкування.....	136
5.2. Візитні картки, правила їх оформлення і вручення.....	140
5.3. Формування першого враження.....	142
5.4. Самопрезентація і ділова презентація.....	144

<b>ТЕМА 6. НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ.....</b>	<b>152</b>
6.1. Етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу.....	152
6.2. Європейські традиції ведення переговорів.....	155
6.3. Традиції ведення переговорів в Азії.....	160
6.4. Традиції ведення переговорів в Америці та Австралії.....	165
6.5. Національні особливості невербального спілкування.....	168
<b>ТЕМА 7. СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ.....</b>	<b>173</b>
7.1. Види стратегій ведення ділових переговорів.....	173
7.2. Стратегія позиційного торгу.....	177
7.3. Стратегія принципових переговорів.....	179
7.4. Методика «7 радикалів».....	184
7.5. Основні техніки ведення переговорів.....	196
7.6. Прийоми маніпуляції в переговорах та захист від них.....	199
<b>ТЕМА 8. МЕТОДИ ТА ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ.....</b>	<b>209</b>
8.1. Структура і принципи ділового спілкування.....	209
8.2. Методи ведення ділових переговорів.....	211
8.3. Види тактик ведення ділових переговорів.....	213
8.4. Правила ефективного слухання.....	218
<b>ТЕМА 9. ОБГОВОРЕННЯ ЦІНИ В ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ.....</b>	<b>226</b>
9.1. Взаємозв'язок попиту та ціни в ділових переговорах.....	226
9.2. Тактика проведення переговорів з обговоренням ціни.....	228
<b>ТЕМА 10. ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ В СКЛАДНИХ СИТУАЦІЯХ.....</b>	<b>233</b>
10.1. Ділове спілкування в ситуації конфлікту.....	233
10.2. Конструктивні прийоми ведення дискусії в переговорах..	236
10.3. Психологія і тактика нейтралізації зауважень.....	237
<b>ТЕМА 11. ЗАВЕРШЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ</b>	<b>241</b>

11.1. Важливі аспекти успішного завершення переговорного процесу.....	241
11.2. Аналіз ділових переговорів.....	243
<b>ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДО КУРСУ «СТРАТЕГІЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ».....</b>	<b>247</b>
<b>ТЕСТИ ДО КУРСУ «СТРАТЕГІЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ».....</b>	<b>253</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>258</b>

## ВСТУП

Фахівці з маркетингу часто в професійній діяльності змушені займатися діловими переговорами. Для того, щоб установити правильну стратегію в переговорному процесі, дуже корисно мати розуміння про ділові переговори, їх основні етапи та специфіку, стратегію і тактику взаємодії партнерів в переговорах, вміння бути врівноваженим, толерантним та ввічливим тощо. Навики ведення професійних переговорів сприяють культурі спілкування і забезпечують як економічне, так і нематеріальне зростання як фірми в цілому, так і кожного її співробітника зокрема.

Останнім часом значно збільшилось число маркетингових спеціалістів, які займаються діяльністю зі своїми закордонними партнерами. Щоб успішно працювати, їм потрібно знати загальноприйняті правила і норми ділового спілкування, вміти вести переговори і бесіди, а також розуміти специфіку національних стилів переговорного процесу. При цьому велике значення мають психологічні аспекти ділового спілкування.

Питання, з якими стикаються багато людей в бізнес-середовищі, полягає в тому, як правильно побудувати бесіду й переговори. Важливо мати розуміння загальних закономірностей ділового спілкування, що дозволяють аналізувати ситуацію, враховувати інтереси партнера та знаходити спільну мову.

Набуття майстерності в будь-якій справі залежить від практики, і ділове спілкування не є винятком. У різних галузях діяльності ділові бесіди й переговори відіграють важливу роль.

Для того, щоб проводити переговори, необхідно розуміти їх сутність. Переговори є формою спільної діяльності з партнером, спрямованою на вирішення проблеми. Зазвичай вони включають

щонайменше двох учасників, чий інтереси частково збігаються, а частково розходяться. У інших випадках ми маємо справу з іншими формами взаємодії. При повному збігу інтересів сторін, обговорення не потрібне, і учасники просто переходять до співробітництва. При повній розбіжності ми спостерігаємо найбільш очевидну форму конкуренції, змагання, протистояння та конфронтації.

Внаслідок володіння стратегіями та техніками ведення ділових переговорів досягається узгоджене рішення, що влаштовує всі сторони переговорів. Досягнути цього можливо на основі розуміння та практичного застосування методології ведення ділових переговорів; знання і застосування принципів і послідовності процесу ведення ділових переговорів; різновидів стратегій і технічних прийомів проведення ділових переговорів; подолання бар'єрів спілкування; правил етикету ділового спілкування; детально сформованого ділового іміджу; організації ділових прийомів; національних особливостей ведення переговорів в міжнародному просторі. Дослідженню цих питань, формування вмінь і навичок стосовно вищевказаних аспектів і присвячений курс дисципліни «Стратегії ділових переговорів».

# ТЕМА 1

## ПОНЯТТЯ І ЗМІСТ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- 1.1. Підходи до дослідження переговорів.
- 1.2. Поняття та функції ділових переговорів.
- 1.3. Принципи ділових переговорів.
- 1.4. Класифікація переговорів.
- 1.5. Основні помилки у процесі ділових переговорів.

### 1.1. Підходи до дослідження переговорів

Угоди, договори – невід’ємна частина життя будь-якої організації. Предмет переговорів може включати ціну продуктів або послуг, умови платежів, транспортування, страхування, графіку поставок, гарантії та багато іншого. Зазвичай у комерційному процесі шляхом домовленостей існує високий ступінь взаємозалежності.

У сучасній науці існує значна теоретична база досліджень переговорного процесу. Основні напрямки досліджень наступні:

1. Структура та етапи переговорів, коли досліджується будова та послідовність етапів переговорного процесу, включаючи підготовку, встановлення агенди, обговорення питань, досягнення угоди та оцінку результатів.

2. Організація та процедура проведення переговорів, коли вивчаються аспекти організації переговорів, включаючи вибір місця, часу та формату зустрічі, а також розробку протоколів та документації.

3. Стратегія та тактика ведення переговорного процесу. Згідно даного напрямку, досліджується вибір оптимальних стратегій і



тактик для досягнення поставленої мети в переговорах, включаючи акцентування на своїх перевагах, пошук компромісу та використання психологічних методів впливу.

4. Психологічні особливості поведінки сторін, коли вивчаються психологічні аспекти, які впливають на поведінку сторін у переговорах, такі як сприйняття, комунікація, вирішення конфліктів та управління емоціями.

5. Інститут посередництва в переговорах, де досліджується роль третьої сторони у переговорах, посередника, який сприяє досягненню компромісу та підтримує процес взаємодії сторін.

6. Національні особливості ведення переговорів, коли велика увага приділяється дослідженню впливу культурних, історичних та соціальних особливостей різних національностей на стиль та підходи до переговорів.

При цьому літературу з проблеми ведення переговорів можна умовно розподілити на чотири типи:

- дослідження загальнотеоретичного плану, автори якої вивчають теоретичні закономірності ведення переговорів;
- практичні посібники з конкретними порадами, методами, прийомами ведення переговорів;
- дослідження математиків та економістів в галузі теорії ігор, мета яких – створити математичні моделі переговорів для передбачення їх результатів;
- дослідження психологічних аспектів співвідношення між учасниками переговорів (психологія спілкування).

Грамотне вміння ведення переговорів може визначатися наступними якостями керівників:

- 1) компетентністю щодо вирішуваних питань;
- 2) умінням раціонально аналізувати обстановку;
- 3) навиками планування;

- 4) здатністю бачити і використовувати можливості, що представляються;
- 5) психологічною компетентністю;
- 6) умінням генерувати нові ідеї, методи вирішення проблеми;
- 7) здатністю чітко мислити під тиском;
- 8) лінгвістичною компетентністю (грамотністю мови і письма, вмінням адекватно використовувати мовну комунікацію згідно цілей і обставин спілкування).

## **1.2. Поняття та функції ділових переговорів**

Переговори є невід'ємною складовою будь-яких ділових контактів. Їх успіх залежить не тільки від досконалого знання предмета обговорення, а й від володіння стратегіями та техніками ведення переговорів. Особливої важливості в маркетинговій діяльності набуває майстерність ведення ділових переговорів в управлінні збутом. Необхідно враховувати і той факт, що ділові переговори можливі як в рамках співпраці, так і в умовах конфлікту.

Ділові переговори є особливою формою комунікативного зв'язку сторін з протилежними або ідентичними інтересами. Основною метою ділових переговорів є досягнення угоди, яка забезпечить подальше взаємовигідне співробітництво, обмін інформацією та досвідом, врегулювання взаємовідносин і вирішення проблемних питань. Під час переговорів сторони мають можливість висловити свої позиції, обговорити різні аспекти та знайти компромісні рішення, що враховують їхні інтереси та потреби. Переговори сприяють покращенню взаєморозуміння, зміцненню взаємодовіри та співпраці між сторонами.

Відмінними рисами ділових переговорів є те, що вони:

- мають офіційний, конкретний характер;

- включають підписання документів, які фіксують та визначають взаємні зобов'язання сторін. Ці документи можуть включати договори, контракти, угоди та інші правові акти, які регулюють умови співробітництва, права й обов'язки кожної сторони, строк дії угоди, взаємну відповідальність та інші аспекти. Підписання таких документів має на меті забезпечити правовий фундамент для подальшої співпраці та забезпечити виконання узгоджених зобов'язань сторін;

- передбачають наявність несхожих чи навіть протилежних інтересів, які є в сторін, і вимагають від учасників вміння досягати розумної угоди.

Головна мета переговорів полягає в досягненні взаємної угоди шляхом обміну думками та пропозиціями щодо вирішення проблеми, яка стоїть на обговоренні. Цей процес спрямований на забезпечення інтересів обох сторін та досягнення результатів, що задовольняють всіх учасників. Переговори надають можливість кожній стороні висловити свої погляди, обговорити різні варіанти та шляхи розв'язання проблеми, а також шукати компромісні рішення, які враховують потреби та інтереси всіх сторін. Це взаємне обговорення сприяє покращенню взаєморозуміння та співпраці між сторонами, допомагає знайти оптимальний шлях досягнення спільної угоди.

Характерними особливостями переговорів є:

- наявність проблеми;

- схожість та відмінність інтересів сторін (для досягнення домовленості в переговорах необхідна ситуація, коли інтереси сторін в чомусь однакові, а в чомусь частково розбігаються);

- взаємозалежність учасників переговорів (неможливість здійснити свої інтереси поодино, при більшій залежності – більша

вірогідність успішного завершення переговорів);

- складна структура (три етапи переговорного процесу: підготовча, взаємодія (самі переговори) та виконання досягнутих домовленостей);

- спілкування сторін (без спілкування не існує переговорів);

- спільне вирішення проблеми (важлива відмінність переговорів від інших засобів взаємодії).

Таким чином, переговори є комунікацією, діалогом між сторонами, які обговорюють ідею, ситуацію, інформацію та можливі шляхи для досягнення взаємоприйняттого рішення (угоди).

**Головна функція** ділових переговорів – спільне обговорення і вирішення спірних проблем шляхом прийняття домовленостей (угод).

Наряду з головною функцією вони можуть виконувати й інші функції, вибір яких залежить від цілей, що ставлять перед собою сторони переговорного процесу. Досліджуючи ці функції, слід мати на увазі, що ділові переговори використовуються далеко не в усіх ситуаціях. Основними випадками, коли вони стають необхідними, є наступні:

1. Неможливість односторонніх дій. У деяких ситуаціях рішення не може бути прийняте однією стороною без участі інших. Переговори дозволяють сторонам зустрітися, обговорити свої позиції та шукати спільні рішення.

2. Невигідність односторонніх дій. В деяких випадках односторонні дії можуть бути не вигідними через потенційні негативні наслідки або втрату можливості досягнути оптимального результату. Переговори дозволяють сторонам спільно обговорювати і шукати компроміси.

3. Непередбачуваність процедур в законодавчому порядку. У деяких випадках законодавство може не визначати чітких процедур

або рекомендацій для вирішення певних питань. Переговори можуть стати альтернативою для досягнення взаємодосяжних рішень.

4. Коли досудове вирішення проблеми за допомогою переговорів більш вигідне, ніж судове. Судовий процес може бути складним, тривалим і витратним. У таких випадках переговори можуть забезпечити швидше та ефективніше вирішення проблеми без необхідності в судових справах.

5. Відсутність судових прецедентів та детально регламентованих моделей поведінки в переговорах. В деяких нових або неklasичних ситуаціях може бути важко визначити стандартні процедури або правила поведінки. Переговори дозволяють сторонам гнучко виробляти власні правила і поведінку.

Ділові переговори можуть не мати сенсу, коли:

1. Ділові інтереси є взаємовиключними. Якщо сторони мають абсолютно протилежні інтереси і немає можливості досягти компромісу або знайти спільне рішення, переговори можуть бути малоефективними або неможливими.

2. Існує непримиренність сторін. Якщо сторони мають непримиренну позицію і відмовляються від будь-яких спроб знайти компроміс, вирішити проблему або співпрацювати, переговори можуть бути безрезультатними.

3. Співпраця здійснюється на основі виключно збігу інтересів та повної взаємної довіри. В деяких випадках, коли сторони мають повний збіг інтересів і взаємно довіряють одна одній, переговори можуть бути зайвими, оскільки сторони вже готові до співробітництва без додаткових домовленостей.

Таким чином, переговори мають дві основні функції: вирішення спорів та знаходження шляхів співпраці. Вони можуть бути використані для досягнення компромісу, вирішення конфлікту,

узгодження умов співпраці, обміну інформацією та знаходження спільних інтересів.

*Другорядними функціями* ділових переговорів можна вважати наступні:

- інформаційно-комунікативна. Полягає в тому, щоб обмінятися точками зору на ту чи іншу проблему, своїми інтересами, налагодити канали зв'язку;

- регуляційна. Здійснення регуляції та контролю дії учасників переговорів. Найбільш часто дана функція виконується на стадії перевірки виконання досягнутих домовленостей та угод;

- пропагандистська. Полягає у впливу на громадську думку та її формування з метою роз'яснення своєї позиції, виправдання своїх дій або без дії в той чи іншій ситуації, залучення союзників або обвинувачення іншої сторони. Функція здійснюється за допомогою ЗМІ (виступи по телебаченню, радіо, прес-конференції).

Слід підкреслити, що основною метою переговорів є досягнення прийняттого рішення для всіх сторін. Це рішення може бути конструктивним, спрямованим на реальні зміни до кращого, або деструктивним, яке може призвести до негативних наслідків. Також існують пропагандистські рішення, які можуть бути обіцянками на словах без реальних зобов'язань, або заспокійливими, спрямованими на заспокоєння суспільної думки.

Процес переговорів може бути різним, він може проходити легко і сприятливо, або бути напруженим і складним. У результаті переговорів може бути досягнута згода між партнерами або ні.

Для досягнення успішних результатів у переговорах важливо розробляти і використовувати спеціальну тактику і техніку ведення переговорів. Це включає в себе такі аспекти, як планування переговорів, встановлення мети, аналіз і розуміння позицій сторін,

використання ефективних комунікаційних стратегій, вміння слухати, задавати питання і шукати компромісні рішення.

Успішне ведення переговорів також включає в себе врахування психологічних аспектів, які можуть впливати на поведінку сторін, такі як емоції, мотивація, довіра та сприйняття.

Загалом, розробка та застосування ефективної тактики та техніки переговорів є важливим елементом для досягнення успіху у ділових переговорах.

### **1.3. Принципи ділових переговорів**

Для досягнення максимального позитивного результату при проведенні ділових переговорів доцільно використовувати наступні *принципи*:

1. *Пунктуальність* – дотримання термінів домовленості з точністю до хвилини;

2. *Надійність* – слід дати зрозуміти партнерові з переговорів що Ви – людина надійна.

3. *Попередня підготовка до переговорів*. Слід заготовити аргументи на власну користь, чітко сформулювати свої доводи, завжди бути в курсі подій, що відбуваються на вашому ринку, умов пропонувані конкурентами.

4. *Впевненість при веденні переговорів*. При веденні переговорів завжди варто триматися упевнено. Бути впевненим у переговорах зовсім не означає бути грубим і зарозумілим. Необхідно навчитися відстоювати свою точку зору і повністю володіти ініціативою, отримуючи від розмови саме те, що вам потрібно, не завиваючи враховувати думку співрозмовника.

Переговірнику не варто говорити те, в чому він має сумнів. Варто говорити таким тоном і голосом, ніби потрібна домовленість вже досягнута. Стриманість та спокій є цінними якостями переговорника у будь-якій ситуації, оскільки вони сприяють збереженню контролю та уникненню маніпуляцій.

5. *Уважне слухання співрозмовника*, не перебиваючи його, не соромитися задавати питання, якщо щось не зрозуміло.

6. *Нехитра і пряма відповідь*. Як би іноді не здавалося, що є можливість спритно «провести» опонента, будь-яка людина відчує хитрість. Варто говорити тільки те, у чому є впевненість. Якщо важко висловитися з якогось питання – краще взяти паузу, краще зустрітися ще раз, ніж відштовхнути від себе партнера. Щирість буде оцінена.

7. *Чесність* – не слід брати на себе зобов'язання, якщо задалегідь знаєте, що не зможете їх виконати.

8. *Заперечення*. Не варто боятися говорити «ні». Якщо ви говорите «ні» невпевнено, тим самим ви штовхаєте опонента до спроб переконати вас і до розвитку конфліктної ситуації. Чим більше він витратить зусиль, щоб вас переконати, тим болючішою буде для нього відмова. Краще вже відразу сказати «ні» і чесно пояснити, що ви можете, ніж намагатися відтягнути час, обіцяючи «розібратися, подумати» та інше. Також невпевнений тон може привести вашого опонента до думки, що ви взагалі не здатні приймати рішення. Чесних і відкритих людей завжди поважають більше.

9. *Затвердження*. Потрібно бути впевненим, що досягнутий компроміс влаштовує обидві сторони. Якщо з вашого боку є сумніви, не варто втрачати повагу партнера, спішно погодившись на компроміс, а потім відмовлятися від своїх слів.

10. *Доступність інформації*. Для отримання результату слід говорити просто, використовувати зрозумілі і чіткі доводи, не перевантажуючи свою промову надлишком фактів і цифр. Не слід



нав'язувати співрозмовнику чужі думки та ідеї, інакше він остаточно заплутається і не буде в змозі відрізнити, що головне, а що – другорядне.

11. *Необхідність повторів.* Якщо ви правильно визначили потреба співрозмовника, не варто боятися повторити свої доводи і аргументи.

12. *Важливість положення тіла при розмові.* Щоб відчувати себе впевнено, потрібно бути в зручному для вас положенні. Тому намагайтеся влаштуватися комфортно. Ваша поза не повинна утруднювати дихання, інакше ваша мова буде не впевненою і не виразною. Ви повинні показати своїм виглядом, Активний підхід до ведення переговорів та ухвалення ініціативи передбачає спробу запропонувати свої варіанти вирішення з самого початку. Проте, важливо зазначити, що такі пропозиції не слід нав'язувати співрозмовнику. Варто уважно слухати його аргументи та доводи і спільно шукати прийнятну угоду, яка задовольнить обидві сторони. В цьому процесі слід бути буду наполегливим у досягненні необхідного результату. Слід завжди намагаюся враховувати психологічні особливості людей, що допоможе краще спілкуватися та досягати успішних результатів під час переговорів.

13. *Ініціативність.* Якщо існує необхідність телефонних переговорів, варто проявити ініціативу і зателефонувати першим. Таким чином, ініціатор буде мати змогу краще підготуватися до розмови, ніж опонент.

14. *Твердість.* Готуючись до розмови, слід завжди намагатися мати під рукою всі необхідні дані та інформацію, щоб бути впевненим у відповідях на будь-які питання. Це допоможе уникнути коливання в голосі та нерішучості в думках.

Гарна підготовка перед переговорами дозволить переговорівнику впевнено виступати і висловлювати свої позиції, що сприятиме

зміцненню його позиції та забезпечить більшу ефективність комунікації зі співрозмовниками. Твердість є важливим принципом як у веденні ділових переговорів, так і в будь-якій іншій сфері життя.

15. *Фіксація фактів.* Досягнувши певних домовленостей і вибравши відповідні варіанти, слід обов'язково все зафіксувати в письмовому вигляді і підписати. Часто фірми використовують оформлення протоколу переговорів, в якому вказуються подробиці усіх домовленостей.

#### **1.4. Класифікація переговорів**

Усе різноманіття видів ділових переговорів визначається ознакою їх класифікації, критеріями якої можуть слугувати наступні.

*1. У залежності від середовища:*

- а) зовнішні (з іншими державами, підприємствами тощо);
- б) внутрішні (між підрозділами, між адміністрацією і профспілковим комітетом).

*2. За кількістю учасників:*

- а) двосторонні;
- б) багатосторонні (як правило, відрізняються більшою тривалістю і складністю узгодження варіантів рішень тощо).

*3. За повторюваністю:*

- а) разові переговори (проводяться, якщо проблеми носять разовий характер, якщо вони легко і швидко вирішуються);
- б) постійні переговори, з визначеними перервами (проводяться, якщо виникають все нові і нові проблеми (такі переговори більш характерні для політичних діячів).

*4. За умовами проведення:*

а) переговори, що проводяться в умовах конфлікту або кризи відносин (більш характерні для внутрішніх переговорів);

б) переговори, що ведуться в межах співробітництва (більш характерні для зовнішніх переговорів).

*5. У залежності від цілей:*

а) переговори, що спрямовані на встановлення відносин;

б) переговори, що спрямовані на продовження існуючих відносин;

в) переговори, що спрямовані на нормалізацію несприятливих відносин;

г) переговори, що спрямовані на зміну характеру відносин і додання їм нового, більш високого рівня;

д) переговори, що спрямовані на одержання додаткових, побічних результатів.

*6. За змістом:*

а) політичні переговори (про загальні підходи);

б) економічні переговори (про фінанси, ціни, оплату тощо);

в) технічні переговори;

г) особисті переговори.

*7. За характером:*

а) офіційні переговори (їх задачею є підписання відповідних документів, що мають юридичну силу);

б) неофіційні (без підписання відповідних юридичних документів).

*8. За територіальним статусом:*

а) внутрішні;

б) міжнародні. Міжнародні переговори нерідко проводяться у структурі міжнародних організацій різного масштабу.

*9. За результатом:*

а) плідні (ефективні);

б) безрезультатні.

#### 10. *За характером взаємодії сторін:*

а) *прямі*: в цьому випадку всі сторони, що мають інтереси та суперечки, знаходяться прямо за столом переговорів і намагаються досягти взаємовигідного рішення без зовнішньої допомоги. Прямий контакт дозволяє сторонам безпосередньо обговорювати свої позиції, вислуховувати аргументи один одного та приймати рішення на основі прямої комунікації. Цей тип переговорів може бути швидшим та більш ефективним, оскільки сторони безпосередньо впливають одна на одну;

б) *опосередковані (непрямі)*: у цьому випадку сторони не мають безпосереднього контакту і використовують посередників для взаємодії. Взаємодія між сторонами здійснюється через третіх осіб, які виступають посередниками і сприяють досягненню взаємовигідної угоди. Опосередковані переговори можуть бути складнішими через відсутність безпосереднього спілкування та необхідність будувати довіру між сторонами через посередників. Зазвичай цей тип переговорів використовується в ситуаціях, коли суперечності між сторонами є великими та взаємини між ними напружені або ворожі.

#### 11. *За статусом:*

а) на вищому рівні (ведуться між главами держав чи урядів),

б) на рівні перших осіб організацій,

в) на рівні експертів.

Рівень переговорів впливає на важливість обговорюваних проблем і прийняття рішень. Зазвичай, на вищому рівні переговори стосуються стратегічних, ключових або складних питань, які мають значний вплив на організацію, процеси або відносини між сторонами.

На вищому рівні переговорів можуть вирішуватися такі питання, як укладання міжнародних договорів, угоди про стратегічне

партнерство, фінансові угоди, розподіл ресурсів, вирішення конфліктів великого масштабу та інші. Ці питання можуть мати довгострокові наслідки і впливати на багато зацікавлених сторін.

Крім того, деякі питання можуть вирішуватися лише на вищому рівні переговорів і не можуть бути перекладені на нижчі рівні. Це пов'язано з політичними, правовими або стратегічними обмеженнями, які стосуються самої природи питання. У таких випадках важливо мати висококваліфікованих представників, здатних розуміти та вирішувати складні питання на вищому рівні переговорів.

Отже, рівень переговорів відображає важливість питань, що обговорюються, та вимагає належного рівня компетентності та авторитету від учасників переговорів.

#### *12. За сферою діяльності:*

- а) адміністративні,
- б) дипломатичні,
- в) фінансові,
- г) політичні,
- д) торгові,
- е) сімейні,
- ж) нічні та інші переговори.

#### *13. За взаємовідносинами між їх учасниками:*

а) партнерські (вони ведуть себе як сторони абсолютно рівні в правовому або соціальному відношенні і в умовах співпраці та прагнення до досягнення угоди, яка б всіх влаштувало);

б) конкурентні (вони суперники, що домагаються в першу чергу вигод і переваг для себе за рахунок протилежної сторони);

в) конфронтаційні (вони перебувають у недружніх чи конфліктних відносинах, що нерідко сильно ускладнює їх комунікацію і досягнення взаємоприйнятної угоди).

#### *14. За складом учасників:*

- а) міжособистісні (переговори проходять між окремими індивідами);
- б) міжорганізаційні (проходять між окремими організаціями);
- в) міжнаціональні (між окремими державами);
- г) індивідуальні (дві особи домовляються про реалізацію своїх спільних цілей);
- д) індивідуальні з посередником (медіатором);
- е) колективні (кожна сторона є переговорною делегацією/командою).

#### *15. За характером комунікації:*

а) ділова розмова: вербальна форма контакту, спрямована на досягнення певної угоди. Учасники обмінюються інформацією, висловлюють свої позиції та намагаються знайти спільне рішення;

б) ділова бесіда: предметний і упорядкований діалог, який може включати обговорення різних аспектів питання. Учасники обмінюються думками, аргументами та шукають оптимальне рішення;

в) ділове обговорення та співбесіда: різновид бесіди, пов'язаний з постановкою дискусійного питання. Учасники висловлюють свої погляди, дебатують, аналізують аргументи і намагаються знайти спільне рішення;

г) ділова заява: висловлювання або кілька висловлювань одного з учасників переговорів, спрямовані на обґрунтування або спростування певних тверджень;

д) ділове повідомлення: система заяв, об'єднаних визначеною темою. Воно може містити інформацію, факти, доводи або висловлювати позицію сторони з певного питання;

е) ділова суперечка: словесне змагання, в якому кожна сторона відстоює свою думку і правоту. Учасники можуть мати взаємні претензії щодо володіння чимось або інших питань;

ж) ділова полеміка: суперечка під час обговорення певних питань, де сторони висловлюють непримиримі позиції;

з) ділова дискусія: вільне обговорення в групі певного спірного питання щодо виявлення правильності точок зору);

і) ділові дебати: обговорення певного питання, висловлювання думок під час обговорення);

ї) діловий диспут (публічний спір).

*16. За вихідною стратегією:*

а) позиційні, пов'язані з дотриманням наперед визначеної позиції, які можуть відбуватися у двох формах – жорсткій та м'якій. Жорсткі переговори передбачають наполягання на своїй позиції, яка здебільшого ігнорує інтереси іншої сторони. У м'якому варіанті сторони готові задля досягнення угоди та збереження добрих відносин йти на нескінченні поступки одна одній, що зрештою призводить до прийняття неефективного для обох сторін рішення. Досить розповсюджена стратегія в переговорах передбачає серединний підхід який є компромісом між м'яким і жорстким підходами, включає спробу угоди між прагненням досягти бажаного і продовжити відносини;

б) раціональні (принципові). У раціональних переговорах сторони зосереджуються на своїх базових інтересах та на проблемі, яку треба вирішити, і вони стараються відокремити це від особистих відносин. Це дозволяє їм працювати на основі об'єктивних критеріїв і займатися спільним розробленням різних варіантів рішення. Шляхом обговорення і аналізу цих варіантів сторони можуть знайти найбільш вигідні рішення для всіх. Раціональний підхід до переговорів допомагає знизити вплив емоцій і особистих відчуттів на процес

прийняття рішень, сприяє об'єктивності і забезпечує створення взаємовигідних угод

*17. За метою переговори бувають [1]:*

а) переговори з метою продовження раніше досягнутих угод: у цьому випадку сторони мають попередні домовленості і займаються узгодженням певних деталей або продовженням діючих угод. Результат може бути підтвердженням статус-кво або незначними змінами;

б) переговори з метою нормалізації відносин: ці переговори спрямовані на перехід від конфліктних відносин до більш нейтральних або співробітництва. Метою є знайти способи врегулювання конфлікту та встановлення більш сприятливих відносин;

в) переговори з метою досягнення перерозподільних угод: в цьому випадку одна сторона прагне змінити угоди на свою користь, вимагаючи перерозподілу ресурсів або вигод за рахунок інших сторін.

г) переговори з метою досягнення нової угоди: ці переговори спрямовані на встановлення нових відносин та зобов'язань між сторонами. Вони можуть відбуватися з новими партнерами або в рамках розширення співробітництва;

д) переговори з метою отримання непрямих результатів: у деяких випадках переговори не мають безпосередніх угод як результату. Вони можуть використовуватися для встановлення контактів, виявлення точок зору партнерів або здійснення впливу на громадську думку.

*18. За школами ведення переговорів, заснованими на особливостях менталітету тих чи інших народів:*

а) переговори за американською моделлю (Гарвардською школою переговорів), яка передбачає використання комплексу



методів, спрямованих на вирішення складних, конфліктних ситуацій. Місія Гарвардської переговорної школи – розвивати теорію і практику вирішення конфліктів, працюючи над реальними конфліктами (які вирішилися або розвиваються) з метою їх оптимального вирішення, побудовою теорії, навчанням та тренуванням, а також створенням та розповсюдженням нових ідей.

б) переговори за японською моделлю (ДЗЕН-переговори). Партнери, які вперше зустрілися з японськими бізнесменами, будуть вкрай здивовані повільним темпом ділових переговорів. Вони починаються з обговорення загальних питань, що мають другорядне значення. Японці уникають прямих відповідей на запитання. Чим серйозніше обговорюються питання, тим більше уваги приділяється різним деталям з метою встановлення «відносин співробітництва» та полегшення процесу ухвалення основного рішення. Терпіння в Японії, у тому числі в бізнесі, є однією з основних чеснот.

в) переговори за європейською моделлю, яка базується на вивченні та аналізі стадій переговорів, принципах риторики, запропонованих ще Сократом, та талантах переговорника як психолога. Головний принцип цієї школи – за зовнішньої гнучкості та податливості залишатися непохитним у принципових питаннях. Простіше кажучи, поступаючись у малому, не здавати свої позиції у найважливішому. Усі переговори ґрунтуються на правилах, які не обговорюються.

## **1.5. Основні помилки у процесі ділових переговорів**

Ділові переговори є не лише технологічним процесом, який можна досить детально структурувати, але й досить складною

системою навиків і свого роду мистецтвом, в якому учасники переговорів часто не обходяться без помилок. Основними помилками, яких найбільш часто сторони ділових переговорів припускаються у процесі їх проведення можуть бути наступні:

1. *Наявність безкомпромісної потреби*, яка може обмежити можливості досягнення взаємовигідної угоди. Особливо важливо знайти баланс між потребами всіх сторін, а також бути готовим до компромісів і пошуку взаємно прийнятних рішень.

2. *Недостатня підготовка*. Недостатній аналіз і розуміння ситуації, поганий знайомство з інтересами та потребами інших сторін можуть призвести до неефективних переговорів і невдалих результатів.

3. *Неправильне сприйняття партнера*. Недооцінка або переоцінка партнера, неврахування його інтересів і можливостей можуть призвести до втрати співпраці та невдалих переговорів.

4. *Недостатня уважність до комунікації*. Недостатня увага до слухача, невміння слухати і виявляти зацікавленість можуть призвести до неефективного обміну інформацією та розуміння.

5. *Неправильне вирішення конфліктів*. Неконструктивне вирішення конфліктів, включаючи агресивність, уникання або компроміси, може підірвати довіру та завадити досягненню взаємовигідної угоди.

6. *Відсутність гнучкості та творчості*. Нездатність адаптуватися до змін, шукати нові підходи і рішення, використовувати творчі методи можуть обмежити можливості досягнення успіху у переговорах.

## Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність терміну «Ділові переговори»?
2. Які відмінні риси ділових переговорів Ви знаєте?
3. В чому полягає головна мета ділових переговорів?
4. В чому полягають основні функції ділових переговорів?
5. В чому полягають другорядні функції ділових переговорів?
6. Які ознаки класифікації видів ділових переговорів Ви знаєте?
7. Які види ділових переговорів за об'єктом обговорення Ви знаєте?
8. Які види ділових переговорів за складом учасників Ви знаєте?
9. Які види ділових переговорів за ступенем регулювання Ви знаєте?
10. Які види ділових переговорів за рамками середовища підприємства Ви знаєте?
11. Назвіть види ділових переговорів за характером комунікації.
12. Які види ділових переговорів за територіальним статусом Ви знаєте?
13. Назвіть види ділових переговорів за спрямованістю взаємодії.
14. Які види ділових переговорів за стратегією Ви знаєте?
15. Які види ділових переговорів за результативністю Ви знаєте?
16. Які види ділових переговорів за метою Ви знаєте?
17. Які види ділових переговорів за характером взаємодії сторін Ви знаєте?
18. Назвіть види ділових переговорів за типом спільних рішень.
19. Які види ділових переговорів за школами ведення переговорів Ви знаєте?
20. Яких помилок Ви припускались останнім часом при створенні домовленостей чи вирішенні конфліктів?

## ТЕМА 2

### ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- 2.1. Етапи процесу проведення ділових переговорів.
- 2.2. Організаційна стадія підготовки до ділових переговорів.
- 2.3. Робота над основним змістом ділових переговорів.

#### 2.1. Етапи процесу проведення ділових переговорів

Ділові переговори складаються з ряду етапів. *Алгоритм професійних ділових переговорів* – це процес, що складається з чотирьох послідовних етапів [1; 2; 3]:

- I. Підготовчий етап.
- II. Процес проведення переговорів.
- III. Завершальний етап.
- IV. Аналіз підсумків переговорів.

***I. Підготовчий етап.*** Підготовчий етап ділових переговорів є важливим, і виявлення організаційної структури, статусу та компетентності представників сторін переговорів є значущим аспектом цієї підготовки. Ось кілька кроків, які можна виконати для з'ясування цих аспектів :

1. Вивчення організаційної структури: досліджуйте компанії або організації, які беруть участь у переговорах. Розберіться у їхній організаційній структурі, ієрархії та рольовому розподілі. Це допоможе зрозуміти, хто приймає рішення і які рівні авторитету мають їхні представники.

2. Визначення статусу представників: встановіть статус представників сторін переговорів. Дослідіть їхні посади, функції та

рівень впливу в організації. Це допоможе визначити, наскільки вони мають повноваження приймати рішення та які питання вони можуть вирішувати під час переговорів.

3. Аналіз компетентності: вивчіть професійний досвід, навички та знання представників сторін переговорів. Розгляньте їхні попередні успіхи в переговорах та обговореннях подібного роду питань. Це допоможе з'ясувати, наскільки компетентні вони в цій сфері та які можуть бути їхні стратегії та підхід до переговорів.

4. Вивчення комунікаційного стилю: розгляньте різноманітні джерела, такі як веб-сайти, соціальні медіа або попередні переговори, щоб отримати інформацію про комунікаційний стиль представників сторін переговорів. Спостерігайте за їхнім способом висловлювання, підходом до обговорення питань, використанням мовних засобів. Це допоможе вам краще зрозуміти, як ефективно спілкуватися з ними та адаптувати свій комунікаційний підхід під їхній стиль.

Визначення організаційної структури, статусу та компетентності представників сторін допоможе підготуватися до переговорів, адаптувати свою стратегію і підходи до взаємодії з різними учасниками. Відповідна підготовка дозволить вам забезпечити більш ефективні переговори та підвищити шанси на досягнення взаємовигідної угоди.

Усі види діяльності підготовчого етапу проведення ділових переговорів можна об'єднати в чотири групи:

1. *Ініціатива проведення та складання плану ділових переговорів.* Ініціатива проведення та складання плану ділових переговорів включає кілька важливих стадій:

– Попередній аналіз: перед початком переговорів важливо докладно проаналізувати учасників переговорів, їхні потреби, інтереси та позиції. Також слід дослідити тему переговорів і поточну

ситуацію, щоб мати чітке розуміння контексту та можливих варіантів розв'язання проблеми.

- Визначення завдань: слід вибрати конкретні цілі та завдання переговорів, які допоможуть утримати ініціативу в процесі їх проведення. Важливо визначити, чого саме необхідно досягнути під час переговорів і які результати потрібні.

- Вибір стратегії і тактики: на основі проведеного аналізу слід обрати оптимальну стратегію та тактику проведення переговорів. Необхідно врахувати особливості сторін, їх позиції та інтереси, а також розробити план дій для досягнення своїх цілей.

- Складання докладного плану: слід розробити детальний план проведення переговорів, включаючи чітку програму дій. Необхідно визначити послідовність взаємозв'язку між різними етапами переговорів, обсягами робіт, потрібною інформацією та ресурсами, які будуть задіяні. Слід врахувати також часові обмеження та витрати, пов'язані з підготовкою та реалізацією плану переговорів.

- Залучення відповідних співробітників: при складанні плану переговорів необхідно визначити, які співробітники будуть задіяні та які часові межі і витрати потрібні на їх підготовку. Важливо врахувати їхню компетентність та експертизу, щоб забезпечити належний рівень підготовки та проведення переговорів.

- Підготовка документації та матеріалів: на основі попереднього аналізу і плану переговорів слід підготувати необхідну документацію, презентації та інші матеріали, які можуть бути потрібні під час переговорів. Необхідно впевнитися, що вони відповідають меті та стратегії переговорів.

- Практична підготовка: слід провести тренування та рольові ігри з командою, щоб виконати план дій та практикувати різні

сценарії переговорів. Це допоможе більш впевнено виступати та реагувати на різні ситуації під час переговорів.

Враховуючи всі ці кроки, на підготовчому етапі буде створена міцна основа для успішних ділових переговорів і підвищаться шанси на досягнення мети та забезпечення ефективної взаємодії з іншою стороною.

2. *Оперативна підготовка ділових переговорів*, яка включає наступні кроки:

– Збір матеріалів. Слід залучити різні джерела інформації для збору необхідних матеріалів. Це можуть бути особисті контакти, аналітичні дослідження, публікації, Інтернет-ресурси тощо. Необхідно зібрати інформацію про тему переговорів, інтереси сторін, можливі альтернативи та інші фактори, які можуть вплинути на переговори.

– Визначення критеріїв відбору матеріалів. Необхідно встановити попередні критерії для відбору та оцінки зібраних матеріалів. Це допоможе зосередитись на найбільш важливій та релевантній інформації для підготовки переговорів.

– Формування матеріалів. Слід підготувати матеріали та інформацію, які можуть бути використані під час переговорів. Це можуть бути статистичні дані, факти, графіки, презентації, попередні пропозиції, аргументи тощо. Необхідно звернути увагу на якість та точність цих матеріалів.

– Відбір та систематизація матеріалів. Слід обрати найбільш істотні та корисні матеріали зі зібраної інформації; систематизувати їх для зручності використання під час підготовки та проведення переговорів; врахувати їх взаємозв'язок та значення для стратегії переговорів.

– Аналіз зібраного матеріалу. Необхідно проаналізувати зібраний матеріал, щоб встановити зв'язки між різними факторами,

створити систему думок і висновків; визначити аргументи, які підкріплять обрану позицію.

– Підготовка робочого плану переговорів. На основі зібраного матеріалу, ідей та міркувань слід сформувавши робочий план переговорів. Він повинен включати структуровану послідовність дій, що допоможе вам вести переговори ефективно. Після цього необхідно розробити стратегію і тактику, визначити більш конкретно мету переговорів, їх завдання, вимоги та аргументацію, які будуть використовуватись під час переговорів.

– Залучення співробітників. Слід визначити перелік співробітників, які можуть внести внесок у підготовку та проведення переговорів; розподілити між ними завдання та обов'язки для забезпечення ефективної підготовки.

– Визначення часових рамок та ресурсів. Необхідно встановити часові межі для підготовки та проведення переговорів, витрати часу, матеріальні та фінансові ресурси для успішної реалізації плану переговорів.

Оперативна підготовка ділових переговорів, яка включає дані кроки, допоможе підготуватись до переговорів більш компетентно, маючи на руках необхідну інформацію та стратегію для досягнення бажаного результату.

*3. Процес редагування структури ділових переговорів.* Процес редагування структури ділових переговорів передбачає такі дії:

– Контроль підготовки переговорів. Необхідно перевірити, чи була виконана вся необхідна підготовка до переговорів; чи відповідає план підготовки потребам переговорів; чи включає в себе всі необхідні елементи.

– Шліфування й доопрацювання ділової бесіди. Слід провести остаточний аналіз ділової бесіди та за необхідністю виправити її структуру. Особливу увагу слід звернути на заключні



положення та деталі, щоб забезпечити їх точність та чіткість, а також врахувати можливі аргументи і запитання з протилежної сторони і внести необхідні корективи.

– Подання остаточної форми проведення переговорів. Слід сформулювати остаточну форму проведення переговорів, де висновки, пропозиції та інші елементи представлені з високою стислістю та чіткістю. В кінці необхідно впевнитися, що вони передбачають основні пункти та позиції, які потрібно висловити під час переговорів.

Після проведення процесу редагування, структура ділових переговорів стане більш точною, логічною та зрозумілою для всіх учасників.

4. *Відпрацювання в реальному часі процесу ведення ділових переговорів* включає такі дії:

– Уявна репетиція. Можна візуалізувати себе в ролі учасника переговорів і пройти уявно весь процес переговорів. Доцільно уявити ситуацію, образи і діалоги, які можуть виникнути, обдумати можливі відповіді, стратегії та тактики, які можна використовувати, що допоможе підготуватися до різних сценаріїв та почуватися впевненіше під час реальних переговорів.

– Усна репетиція. Можна відіграти рольову гру або провести усну репетицію зі співрозмовником чи колегою. Доцільно використовувати реальні ситуації та сценарії, щоб відтворити атмосферу переговорів. Слід практикувати навички комунікації персоналу з ведення діалогу, переконання та реагування на аргументи і запитання.

– Репетиція ведення переговорів у формі діалогу зі співрозмовником. Можна симулювати сам процес переговорів зі співрозмовником. Слід звернути увагу на мову, тон голосу, міміку та жестикуляцію; практикувати встановлення контакту зі

співрозмовником, слухання, постановку запитань і висловлення власних позицій.

Відпрацювання процесу ведення ділових переговорів дозволить практикувати та підготуватися до різних ситуацій, що можуть виникнути під час переговорів, допоможе покращити впевненість та ефективність ведення переговорів.

**II. Процес проведення переговорів.** Даний етап можна уявно розподілити на п'ять фаз, кожна з яких має свої завдання.

*1. Початок проведення переговорів.* Початок проведення переговорів є важливою фазою, і для створення сприятливого клімату та встановлення контакту з партнерами рекомендується виконувати наступні завдання:

– Встановлення контакту з партнерами. Почати переговори доцільно з привітання та ввічливого вступу. Важливо проявити зацікавленість і відкритість до співрозмовника, встановити з ним позитивне зв'язок. Бажано використовувати невербальні засоби комунікації, такі як посмішка, зоровий контакт та привітні жестикуляції, щоб показати свою доброзичливість.

– Створення сприятливої атмосфери. Доцільно створити розслаблену та відкриту атмосферу, в якій співрозмовники можуть почуватися комфортно. При цьому слід враховувати місце проведення переговорів, подбати про комфортність середовища, наприклад, використання приємного освітлення та акустична обробка приміщення.

– Привернення уваги та пробудження інтересу. Варто використовувати цікаві факти, базові ідеї або статистику, що можуть викликати інтерес у співрозмовника. Слід показати добру підготовку до переговорів і мати цікаві факти, якими можна поділитися.

– «Перехоплення» ініціативи. За необхідності, доцільно використати можливість взяти ініціативу у свої руки. Слід заспокоїти

партнерів, продемонструвавши експертний рівень та готовність до продуктивного співробітництва. В цьому випадку важливо виявити впевненість і проявити ініціативу шляхом висловлення своїх ідей, аргументів або пропозицій, що дозволить повернути увагу і зберегти контроль над процесом.

2. *Передача інформації.* У цій фазі важливо мати на увазі інтереси всіх сторін, встановлювати взаємозв'язок між інформацією, виявляти ключові моменти та підготуватися до наступних етапів переговорів. Правильне оброблення процесу передачі інформації створює підґрунтя для успішного ведення ділових переговорів і сприяє досягненню мети.

Основні завдання цієї фази включають:

– Збір спеціальної інформації під час спілкування. Дослідження та збір інформації щодо проблем, вимог і побажань партнера та його організації дозволить зрозуміти позицію та інтереси партнера і підготуватися до подальшої обговорення.

– Виявлення мотивів і цілей партнера. Розуміння мотивів та цілей партнера допоможе встановити точки збігу і взаємно вигідні рішення і дозволить легше вирішувати проблеми та досягати компромісу.

– Передача запланованої інформації. Ефективна передача інформації є важливим аспектом переговорного процесу. Інформацію слід подавати чітко, зрозуміло і структуровано, щоб уникнути непорозумінь та бар'єрів у спілкуванні.

– Формування основ для аргументації. Правильний і запрограмований збір інформації допоможе сформувати основу для аргументації та підготовки власної позиції.

– Аналіз та перевірка позиції партнера. Ретельний аналіз та перевірка позиції партнера дозволить краще розуміти його ставлення

і можливі обмеження і сприятиме знаходженню точок збігу інтересів та розробці ефективних стратегій переговорів.

– Попереднє визначення напрямів подальшої діяльності. На основі зібраної інформації та аналізу позиції партнера можна планувати подальші кроки і визначати напрями подальшої діяльності.

*3. Аргументування.* На даній фазі у переговорах активно використовується аргументація для підтримки своїх позицій і переконання партнера. Завдання аргументування полягає в раціональному та логічному поясненні своїх пропозицій, доведенні переваг власних ідей та рішень і відповідному реагуванні на аргументи, висунуті партнером.

У процесі аргументування важливо враховувати інтереси та потреби обох сторін, шукати спільні точки зору та компроміси. Також слід бути готовим до критичного перегляду власних положень, перевірки фактів та готовності до змін у своїй позиції.

Ефективне аргументування вимагає використання чітких логічних аргументів, фактів, статистики, аналізу і підкріплення своїх думок презентованими доказами. Також варто проявляти вміння слухати партнера, розуміти його аргументи та враховувати їх у подальшому обговоренні.

Аргументування дозволяє глибше розкрити позицію і переконати партнера у власній правоті, а також сприяє зменшенню суперечностей та пошуку взаємоприйнятних рішень.

В аргументуванні можна виділити декілька підходів, включаючи доказову аргументацію та контраргументацію.

Доказова аргументація передбачає використання доказів, фактів і прикладів для підтвердження власних тверджень і переконання партнера у їх правильності. Важливо перевірити точність і достовірність використаних матеріалів, аналізувати свої висновки і уникати суперечностей у власній аргументації. Також можна

використовувати порівняння, аналогії та ілюстративні приклади для зрозумілого представлення своїх ідей.

Контраргументація полягає в перевірці аргументів, фактів і пропозицій партнера з метою їх оскарження або скасування. Важливо уважно слухати партнера, розуміти його позицію і виявляти непослідовності, невідповідності або помилки у його аргументації. Можливо навести контраргументи, запропонувати інші факти, привести альтернативні приклади або дати альтернативну оцінку ситуації.

Обидва підходи важливі у процесі аргументування, оскільки дозволяють критично оцінити позицію партнера та власну аргументацію, а також допомагають знайти шляхи до взаємоприйнятних рішень і уникнути суперечностей.

Правила культури та етики є важливими в процесі аргументації під час ділових переговорів. Сприяти успішній аргументації можуть наступні рекомендації:

- використання простих, зрозумілих, точних і переконливих понять. Спрощення мови та уникнення вживання складних термінів або фахової лексики допомагають зрозуміти наведені аргументи. Слід використовувати конкретні приклади й ілюстрації для більш наочного розуміння;

- врахування особливостей партнера. Важливо знати свого співрозмовника та його стиль сприйняття і комунікації, пристосувати свій темп і стиль аргументації, щоб вони були зрозумілими та відповідали його потребам і очікуванням;

- дотримання коректності. Слід поважати партнера, уникати особистих нападок або недоречних коментарів. Вести аргументацію доцільно з уважністю і доброзичливістю, проявляючи повагу до його думки та позиції;

– уникнення неділових виразів. Слід утримуватися від вживання нецензурної лексики, образливих висловлювань або формулювань, які можуть спричинити напруженість або ускладнити сприйняття вашої аргументації. Мова повинна бути чіткою, аргументи – логічними та переконливими;

– образність. Слід використовувати образи, які допоможуть покращити сприйняття наведеної аргументації. Використання аналогій, метафор і візуальних образів може допомогти зрозуміти наведені ідеї і аргументи.

*4. Спростування аргументів партнера.* Під час спростування аргументів партнера у ділових переговорах важливо дотримуватися логічної структури та виконувати певні завдання. Для ефективного спростування які можна використовувати наступні принципи:

– розмежування заперечень. Слід ідентифікувати окремі заперечення партнера та чітко визначити їх об'єкти, суб'єкти, місце, час та наслідки, що допоможе уточнити точку зіткнення думок і зосередитися на конкретних аспектах, які потрібно спростувати;

– пояснення заперечень. Слід пояснити своє ставлення до заперечень партнера і надати аргументи, які можуть підтримувати наведену позицію. Доцільно пояснити, чому саме ви вважаєте, що заперечення не є обґрунтованими або не відповідають дійсності;

– нейтралізація зауважень. За можливості, варто спробувати нейтралізувати зауваження партнера шляхом приведення контраргументів або доказів, які протистоять його твердженням, звернути увагу на слабкі моменти або недоліки в аргументах партнера і намагатися їх звести до мінімуму.

– аналіз зауважень. Слід ретельно проаналізувати зауваження партнера, спробувати розібратися в їх сутності та з'ясувати, що стоїть за ними. Інколи доцільно розкрити справжні причини або мотиви, які

можуть впливати на думку партнера, і відповідно, аргументувати свою позицію;

- вибір тактики спростування. Можна використовувати різні підходи, такі як пряме спростування фактів, логічний аналіз, заперечення на основі експертних даних або статистики, а також використання прецедентів чи прикладів, щоб продемонструвати протилежну точку зору;

- оперативність спростування. Під час ділових переговорів швидкість і оперативність є важливими, тому спростування заперечень партнера повинне бути проведено оперативно, не витрачаючи забагато часу на роздуми чи непродуктивну дискусію.

Загалом, спростування аргументів партнера вимагає логічного мислення, аналізу та вміння висловлювати свої думки чітко й переконливо.

5. *Прийняття рішень* в ділових переговорах, яке включає наступні кроки:

- Досягнення основної або альтернативної мети. Важливо визначити, яка чи досягнута основна мета переговорів і чи всі зусилля були спрямовані на її досягнення. У випадку, якщо основної мети не вдається досягти, може бути необхідним розглянути альтернативні варіанти або компроміси, які задовольнять всіх учасників.

- Забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів. Важливо підтримувати позитивну атмосферу й взаєморозуміння між всіма сторонами. Налагодження доброзичливих стосунків та пошук спільних точок зору дозволить завершити переговори на позитивній ноті.

- Стимулювання партнера до виконання намічених дій. Якщо після досягнення угоди встановлені конкретні дії, які партнер повинен виконати, важливо забезпечити його мотивацію й

зобов'язання щодо їх виконання. Слід заохотити партнера до реалізації угоди та показати вигоди, які він отримає від її виконання.

– Складання всебічного резюме переговорів. Після завершення переговорів важливо підготувати детальне резюме, яке міститиме основні висновки та узагальнення проведених переговорів. Дане резюме повинно бути зрозумілим для всіх учасників і відображати здійснені угоди та прийняті рішення.

– Підписання угоди. В разі досягнення домовленостей, важливо перейти до підписання угоди або контракту. Даний крок є формальним підтвердженням згоди сторін і зобов'язує їх до виконання умов угоди. Перед підписанням угоди важливо уважно переглянути її умови та переконатися, що всі необхідні деталі враховані.

В процесі ділових переговорів можна використати такий специфічний інструмент як кокус. Термін запозичений з політичних контекстів, коли члени політичної партії зустрічаються приватно, щоб обговорити стратегію перед прийняттям рішень на більшому форумі. У ділових переговорах кокус може бути ефективним інструментом для досягнення консенсусу та забезпечення того, щоб учасники переговорів виступали єдиним фронтом під час офіційного процесу переговорів. В контексті ділових переговорів термін «кокус» зазвичай стосується приватної зустрічі або консультації, що проводиться групою людей з однієї сторони або зі схожими інтересами для обговорення та вироблення стратегії перед прийняттям рішень або вступом у переговори. Мета кокусу – дозволити членам певної групи координувати свої позиції, обмінюватися інформацією та виробляти єдиний підхід до переговорів.

Під час кокусу учасники можуть обговорити свої пріоритети, проблеми та потенційні рішення. Ця приватна зустріч дозволяє



людям узгодити свої позиції, уточнити свої цілі та посилити свою стратегію переговорів. Кокуси часто використовуються в політичних ситуаціях, трудових і ділових переговорах, де беруть участь різні сторони або групи інтересів.

Використання кокусу в ділових переговорах є ефективним інструментом для підвищення ефективності та результативності переговорного процесу. Кокус, схожий на тайм-аут у спортивних змаганнях, триває не більше, ніж півгодини і дозволяє сторонам вийти на короткий період із загального переговорного середовища для обговорення конкретних аспектів або вирішення конфліктних питань. Характерними особливостями кокусу є наступні:

- це закрыта нарада, оскільки кокус проводиться в обмеженому, закритому форматі, де сторони можуть вільно обговорювати проблемні питання;
- обмежений час, оскільки кокус має суворі часові рамки, що дозволяє сторонам фокусуватися на конкретних завданнях та уникнути зайвого затягування переговорів;
- цільове спрямування, оскільки головною метою кокусу є досягнення конкретних цілей, які сприятимуть подальшому розвитку ділових переговорів;
- зосередженість на конкретних аспектах. Під час кокусу сторони можуть глибше вдаватися в конкретні аспекти питань, вирішення яких важливе для процесу в цілому.

Використання кокусів може допомогти уникнути затягування переговорів та зосередитися на ключових аспектах, що сприятиме продуктивному вирішенню спірних питань.

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнерів на остаточне рішення, що приймається на основі компромісу.

*III. Завершальний етап.* Правильне завершення ділових переговорів має вирішальне значення, щоб залишити позитивне враження та підготувати основу для майбутніх взаємодій з партнером. Для ефективного завершення ділових переговорів можна використовувати наступні рекомендації:

узагальнення домовленостей. Слід надати стислий виклад ключових моментів і домовленостей, яких було досягнуто під час переговорів, уточнюючи будь-які непорозуміння. Список спірних фактів має бути дуже стислим, вони повинні поміститись на одній сторінці;

висловлення вдячності. Слід подякувати іншій стороні за час, зусилля та співпрацю протягом усього процесу переговорів та вказати на цінність, яку вони привносять в обговорення;

повторення взаємних інтересів. Доцільно підкреслити спільність і взаємність інтереси, які були виявлені під час переговорів, що підсилить думку про те, що обидві сторони виграли від обговорення;

обговорення наступних кроків. За можливості, слід обговорити наступні кроки в цьому процесі. Це може включати складання офіційної пропозиції, подальший аналіз внутрішніми групами або планування наступних зустрічей;

підтвердження пунктів майбутніх дій. Слід чітко окреслити будь-які дії, які виникають під час переговорів і переконатися, що обидві сторони розуміють свої обов'язки та графік їх виконання;

уточнення подальшого спілкування. Доцільно встановити, як буде відбуватися майбутнє спілкування. Це може включати налаштування регулярних зустрічей чи нарад, надання оновлень електронною поштою.

Зберігання професіоналізму. Незалежно від результату, слід зберігати професійну та шанобливу поведінку. Навіть якщо згоди не

було досягнуто, важливо залишити двері відкритими для майбутніх контактів і переговорів;

зберігання контактної інформації. Слід переконатися, що обидві сторони мають актуальну контактну інформацію. Це полегшує майбутнє спілкування та демонструє прихильність до постійної співпраці;

створення простору для гнучкості. Хоча важливо зміцнити угоди, слід залишити трохи місця для гнучкості та компромісу. Ділові ситуації можуть змінюватися, а налаштованість на співпрацю допомагає створити основу для майбутніх переговорів;

подяка електронною поштою. Варто надіслати партнеру електронний лист із подякою, повторюючи ключові моменти, висловлюючи подяку та підсумовуючи будь-які дії, що буде служити письмовим записом обговорення та підкріпить прихильність до співпраці.

Слід пам'ятати, що спосіб завершення переговорів може значно вплинути на довгострокові відносини між залученими сторонами. Прагнення до позитивного та шанобливого завершення переговорів створить простір для майбутньої співпраці та зміцнення ділових відносин.

*IV. Аналіз підсумків переговорів.* Переговори будуть вважатися завершеними у випадку ретельного аналізу їх результатів, узгодження необхідних заходів для реалізації рішень переговорів, формування відповідних висновків для пошуку інших партнерів чи підготовки наступних переговорів.

Аналіз підсумків переговорів включає в себе кілька ключових цілей:

- порівняння цілей і результатів, який передбачає оцінку того, наскільки результати переговорів відповідають визначеним цілям;

- визначення відмінностей і схожостей між поставленими завданнями і фактично досягнутими результатами;
- визначення заходів і дій, яке передбачає конкретизацію кроків, які необхідно вжити для реалізації угоди, досягнутої на переговорах.
- встановлення строків та визначення відповідальних осіб за виконання кожного заходу;
- ділові, особисті та організаційні висновки, які передбачають формулювання практичних рекомендацій для вирішення конкретних ділових завдань.
- оцінка особистих взаємин та підходів, використаних під час переговорів, які можуть поліпшити ефективність майбутніх переговорів.

Аналіз підсумків ділових переговорів, який проводиться за такими трьома напрямками, є важливим етапом у вдосконаленні стратегії та досягненні успішних результатів. Даний аналіз проводиться на трьох рівнях:

Аналіз на рівні об'єкту переговорів, який проводиться відразу після їх завершення шляхом порівняння досягнутих угод з початковими цілями та очікуваннями, формулювання висновків та внесення коректив до подальших стратегій.

Аналіз на найвищому рівні (на рівні топ-менеджменту організації), який передбачає обговорення результатів та оцінку пропозицій з керівництвом організації.

Індивідуальний аналіз (на рівні учасників ділових переговорів), який передбачає визначення того, як кожен учасник був відповідальний за свої завдання та вніс вклад у результати, а також критичний самоаналіз: огляд власного внеску та вивчення можливостей для вдосконалення власної майстерності в тактиках і прийомах ділових переговорів.

## 2.2. Організаційна стадія підготовки до переговорів

Комерційні переговори є процесом, організованим за ініціативою одного з партнерів, і вони можуть початися різними способами, такими як особисті зустрічі, обмін листами, телефонні розмови тощо. Цей процес розпочинається тоді, коли одна зі сторін виносить пропозицію обговорити деталі і умови потенційного контракту.

Коли інший партнер приймає пропозицію (оферту), починається найважливіший етап процесу – підготовка до ділових переговорів. Саме на цьому етапі багато в чому закладається основа для їх успішного проведення [4, с. 13]. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але й сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними або вони пройнуть швидко, без зривів.

Етап підготовки до ділових переговорів передбачає два основних напрямки: вирішення питань організації переговорів і формування основного змісту переговорів. Основним завданням напряму вирішення організаційних питань є пошук відповіді на питання де, коли, як і з ким проводити переговори.

Основними етапами організаційної підготовки є наступні:

- вибір міста та часу зустрічі;
- визначення рівня проведення переговорів;
- визначення порядку денного.

*Визначення місця і часу проведення переговорів.* Місце і час зустрічі визначається за взаємною домовленістю її учасників. При цьому жодна зі сторін не повинна нав'язувати іншій стороні свої пропозиції про місце і час зустрічі. Особливо це відноситься до

ініціатора зустрічі, який хоча і може ненав'язливо повідомити зручний для нього час і місце зустрічі, але остаточне рішення з цього питання необхідно залишити за запрошеною стороною. У разі зміни часу переговорів або перенесення їх на інші дні необхідно повідомити про це всіх учасників переговорів.

Вибір правильного місця та часу для ділових переговорів має вирішальне значення для створення сприятливого середовища, яке сприяє ефективній комунікації та прийняттю рішень. Вибір *правильного місця* передбачає дотримання наступних умов:

- Нейтральне та зручне розташування. Слід обрати місце, яке є нейтральним і зручним для обох сторін. Це може бути нейтральна кімната для нарад, конференц-зала або місце, куди легко дістатися всім учасникам.

- Професійне налаштування. Слід обрати професійну обстановку, яка відображає серйозність переговорів. Варто уникати надто невимушеної обстановки, яка може відволікати від поточної справи.

- Конфіденційність. Слід переконатися, що вибране місце забезпечує необхідну конфіденційність для конфіденційних обговорень. Якщо будуть обговорюватися делікатні питання, виберіть місце, де можна вести конфіденційні розмови без ризику підслуховування.

- Доступність та зручності. Слід подумати про доступність місця, особливо якщо учасники подорожують з різних місць та перевірити наявність таких зручностей, як паркування, послуги громадського харчування та зручні місця для сидіння.

- Технології та інфраструктура. Слід переконатися, що вибране місце має необхідні технології та інфраструктуру для підтримки зустрічі, наприклад аудіовізуальне обладнання,

підключення до Інтернету та будь-які спеціальні інструменти, необхідні для презентацій.

– Культурні міркування. Деякі культури можуть надавати високу цінність гостинності, тому вибір місця, яке відповідає культурним нормам, може допомогти створити позитивну атмосферу.

Вибір *правильного часу* передбачає дотримання наступних умов:

– Взаємна доступність. Слід обрати час, який враховує взаємну доступність ключових учасників та розглянути різні часові пояси, якщо учасники переговорів приїжджають з різних регіонів.

– Уникнення годин пік. Якщо зустріч відбудеться в місці з інтенсивним рухом транспорту, слід запланувати зустріч, щоб уникнути годин пік. Це гарантує, що учасники прибудуть вчасно та з меншим стресом.

– Врахування часу доби. Слід звернути увагу на рівень енергії учасників в різний час доби. Деякі люди більш пильні та зосереджені вранці, тоді як інші можуть бути більш ефективними пізніше вдень. Слід запланувати зустріч на час, коли учасники, ймовірно, будуть у найкращому стані.

– Уникнення свят і особливих подій. Слід перевірити наявність свят або особливих подій, які можуть вплинути на доступність учасників або логістику зустрічі та уникати планування переговорів на цей час, щоб запобігти зривам.

– Розподіл часу. Слід визначити відповідну тривалість зустрічі. Уникайте надто довгих зустрічей, оскільки це може призвести до втоми та зниження продуктивності. Для більш тривалих занять можуть знадобитися перерви.

– Спосіб харчування. Якщо зустріч охоплюватиме обід, слід вирішити, чи включати їжу в переговори. Харчування може створити більш спокійну обстановку для налагодження стосунків, але також може відволікати від ділових обговорень.

– Метеорологічні умови. Слід враховувати погодні умови, особливо якщо учасники подорожують. Погана погода може призвести до затримок і збоїв, тому плануйте відповідно.

Під час вибору правильного місця та часу, для ділових переговорів слід бути відкритими щодо зміни місця та часу переговорів. Якщо обидві сторони мають обмеження, варто продемонструвати гнучкість і готовність знайти компроміс, який буде працювати для всіх.

Ретельно враховуючи ці фактори, можна обрати місце та час для ділових переговорів, які покращать комунікацію, підтримають продуктивні дискусії та сприятимуть загальному успіху переговорного процесу.

Можуть бути наступні варіанти місця проведення ділових зустрічей: на власній території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

*Проведення ділових переговорів на власній території* може дати кілька переваг, які сприятимуть більш контрольованому та сприятливому середовищу переговорів:

– Пізнаваність і комфорт. Перебування на власній території створює відчуття знайомства та комфорту, відчуття спокою і контролю оточення, що може позитивно вплинути на впевненість персоналу, залученого в переговори, і прийняття рішень.

– Контроль логістики. Проведення переговорів на власній території дозволяє контролювати логістичні аспекти, такі як організація кімнат для переговорів, технологічна інфраструктура та кейтеринг. Це допомагає переконатися, що все налаштовано для сприяння плану переговорів.

– Демонстрація засобів і можливостей. Переговори на власній території дають можливість продемонструвати свої



можливості та засоби. Це може бути особливо вигідним, якщо необхідно справити враження на іншу сторону.

- Доступ до ресурсів. Перебування на власній території дає легкий доступ до ресурсів і допоміжного персоналу. Можна швидко вирішити будь-які несподівані проблеми або, за потреби, надати додаткову інформацію чи документацію.

- Зменшення стресу під час подорожей. Якщо інша сторона їде до вас, проведення переговорів зменшує стрес, пов'язаний із поїздкою для обох сторін. Партнерам не потрібно орієнтуватися в незнайомому середовищі, існує можливість забезпечити їм комфорт під час візиту.

- Знайомство з культурою. Переговори на власній території дають можливість використовувати знайомство з культурою організації, її звичаями та етикетом, що потенційно дає перевагу у налагодженні стосунків.

- Можливості нетворкінгу. Перебування на власній території може створити можливості для неформального спілкування, наприклад, шляхом організації заходів, які сприятимуть налагодженню стосунків поза рамками офіційних переговорів.

- Безпека та конфіденційність. Переговори на власній території дозволяють реалізувати заходи безпеки та забезпечити конфіденційність. Існує можливість контролювати, хто має доступ до місця проведення переговорів, мінімізуючи ризик витоку або порушення конфіденційності.

- Координаційна ефективність. Проведення переговорів може підвищити ефективність координації роботи зі своєю командою, мати доступ до необхідних документів і ресурсів та ефективніше керувати процесом переговорів.

- Демонстрація відданості. Запрошення іншої сторони на власну територію може продемонструвати відданість переговорному

процесу і свідчити зацікавленість в дискусіях і готовність вжити необхідних заходів для сприяння успішному результату.

Хоча проведення переговорів на власній території має свої переваги, важливо також враховувати переваги та комфорт іншої сторони. У деяких випадках нейтральне місце може бути більш придатним для забезпечення збалансованого та неупередженого середовища переговорів. Зрештою, вибір місця має відповідати цілям переговорів і вподобанням усіх залучених сторін.

*Проведення ділових переговорів на території партнера* також може мати різноманітні переваги, які сприятимуть позитивному та продуктивному переговорному процесу:

- **Культурне розуміння.** Ведення переговорів на території партнера дозволяє глибше зрозуміти його культуру, ділову практику та місцеві звичаї. Таке культурне занурення може сприяти кращому спілкуванню та налагодженню стосунків.

- **Побудова довіри.** Бажання поїхати до партнера демонструє відданість і готовність вкладати час і зусилля у стосунки, що може сприяти зміцненню довіри та зміцненню ділового партнерства.

- **Місцева експертиза.** Ведення переговорів на території партнера дає можливість скористатися його місцевим досвідом і покращити уявлення про місцевий ринок, нормативне середовище та бізнес-ландшафт, що може бути цінним під час переговорів. Фізична присутність у регіоні вашого партнера дає можливість з перших вуст отримати інформацію про динаміку місцевого ринку, поведінку споживачів і галузеві тенденції.

- **Простота спілкування.** Фізична присутність на території партнера полегшує спілкування в реальному часі та віч-на-віч, що може підвищити ясність спілкування, зменшити кількість непорозумінь і дозволити негайно з'ясувати будь-які питання.

– Побудова стосунків. Переговори в приміщенні партнера надають можливості для неформальної взаємодії та побудови стосунків за межами офіційної обстановки переговорів. Соціальні заходи, обіди чи місцеві заходи можуть сприяти більш особистому зв'язку між учасниками переговорів.

– Демонстрація гнучкості. Вибір ведення переговорів на території партнера демонструє гнучкість і готовність пристосовуватися до його вподобань, що створює позитивне враження і сприяє атмосфері співпраці.

– Розуміння місцевих проблем. Фізична присутність у місці розташування партнера дозволяє краще зрозуміти будь-які місцеві проблеми чи обмеження. Таке розуміння може призвести до більш реалістичних і взаємовигідних угод.

– Зменшення стресу під час подорожі для партнера. Якщо партнер веде переговори на своїй території, це зменшує для нього стрес під час подорожі. Перебування у знайомому для нього середовищі може сприяти комфорту та потенційно посилити його концентрацію під час переговорів.

– Демонстрація поваги. Вибір місця переговорів на території партнера є жестом поваги, оскільки демонструється важливість їхнього розташування та бізнес-контексту в процесі переговорів.

– Логістична підтримка. Ведення переговорів на території партнера означає можливість скористатися його матеріально-технічною підтримкою, яка може включати допомогу з транспортуванням, розміщенням та іншими практичними аспектами, що робить ваш візит більш раціональним.

Хоча переговори на території партнера пропонують численні переваги, важливо спілкуватися та переконатися, що обидві сторони влаштовують обране місце. Гнучкість і відкрите спілкування є

запорукою успішного процесу переговорів, незалежно від обраної обстановки.

*Проведення ділових переговорів на нейтральній території* (це можуть бути конференц-зали готелів, бізнес-центрів, позаміські ділові клуби, або ж спеціально пристосовані для цього приміщення), тобто на місці, яке не є територією ні власної компанії, ні партнера, може запропонувати кілька переваг:

– Неупереджене середовище. Нейтральна територія гарантує, що жодна сторона не має переваги домашнього поля, створюючи рівні умови гри, що може сприяти відчуттю справедливості та неупередженості під час процесу переговорів.

– Зважений баланс сил. Переговори на нейтральній території допомагають звести до мінімуму будь-який уявний дисбаланс сил, який може виникнути, коли одна сторона веде переговори. Обидві сторони знаходяться в рівних умовах, потенційно сприяючи більшій атмосфері співпраці.

– Посилений фокус на проблемах. Нейтральне розташування дозволяє обом сторонам більше зосередитися на актуальних питаннях, а не піддаватися впливу фізичного середовища. Це може привести до більш об'єктивних і орієнтованих на бізнес переговорів.

– Підвищений комфорт для обох сторін. Переговори на нейтральній території можуть створити комфортні умови для обох сторін. Ніхто не відчуває себе гостем чи господарем, що зменшує потенційний дискомфорт або занепокоєння, пов'язані з переговорами в чужому просторі.

– Мінімізація відволікаючих факторів. Нейтральні місця часто вибирають через їх придатність для ділових дискусій. Це мінімізує можливі відволікання та дозволяє учасникам переговорів зосередитися на поточних питаннях, не відриваючись від повсякденної офісної діяльності.

– Неупереджені засоби. Нейтральні місця часто надають приміщення та ресурси, які є неупередженими та не пов'язаними з жодною зі сторін. Це включає кімнати для переговорів, технологічну інфраструктуру та інші зручності, які сприяють чесному процесу переговорів.

– Географічна зручність. Вибір нейтрального місця, яке є географічно зручним для обох сторін, може допомогти зменшити стрес, пов'язаний з поїздкою, і логістичні проблеми, що може сприяти більш плавному та цілеспрямованому процесу переговорів.

– Логістичний нейтралітет. Нейтральне розташування усуває побоювання, пов'язані з логістичними проблемами, які можуть виникнути під час переговорів на чужій території. Обидві сторони мають рівні можливості доступу до місцевих ресурсів і підтримки.

– Нейтралізація культурних впливів. Нейтральна територія може допомогти нейтралізувати вплив культури, звичаїв або ділової практики будь-якої сторони, що може бути особливо корисним під час міжнародних переговорів, де культурні відмінності можуть відігравати значну роль.

– Покращена конфіденційність. Нейтральне місце може сприйматися як більш нейтральне та безпечне, коли йдеться про конфіденційність. Обидві сторони можуть відчувати себе комфортніше, обговорюючи делікатні питання в місці, яке безпосередньо не пов'язане з жодною з організацій.

– Легкість доступу. Вибір нейтрального місця, легкодоступного для обох сторін, може сприяти загальній ефективності переговорного процесу. Це зменшує труднощі, пов'язані з подорожами, і дозволяє учасникам зосередитися на суті дискусій.

– Сприяння нейтралітету в прийнятті рішень. Нейтральне середовище може сприяти більш нейтральному та раціональному

прийняттю рішень, що заохочує учасників переговорів більш об'єктивно оцінювати пропозиції, не залежачи від емоційних чи територіальних міркувань.

Вибір нейтральної території для ділових переговорів є стратегічним рішенням, спрямованим на створення збалансованого, комфортного та цілеспрямованого середовища, сприяння конструктивній атмосфері для досягнення домовленостей.

*Проведення ділових переговорів дистанційно*, часто через онлайн-платформи, також пропонує кілька переваг, які можуть сприяти ефективності, гнучкості та доступності:

- Глобальне охоплення. Віддалені переговори дозволяють компаніям брати участь в обговореннях з партнерами, клієнтами або командами, які знаходяться в будь-якій точці світу, що сприяє міжнародній співпраці без необхідності тривалих подорожей.

- Економія коштів і часу. Проведення переговорів онлайн усуває витрати, пов'язані з поїздкою, включаючи проживання, транспорт та інші пов'язані з цим витрати, що може призвести до значної економії коштів для обох залучених сторін.

- Ефективність часу. Онлайн-переговори можуть бути більш ефективними за часом, оскільки вони усувають потребу в дорозі. Зустрічі можна планувати більш гнучко, і учасники можуть приєднуватися до обговорень зі свого місця, скорочуючи час простою, пов'язаний з подорожами.

- Гнучкість планування. Віддалені переговори забезпечують більшу гнучкість планування. Учасники з різних часових поясів можуть знайти відповідний час зустрічі, а процес переговорів можна розподілити на кілька сеансів, щоб забезпечити доступність кожного.

- Доступ до резерву навиків персоналу. Онлайн-переговори дають змогу отримати доступ до різноманітних кадрів без обмежень географічного розташування. Компанії можуть співпрацювати з

експертами, консультантами або партнерами з різних регіонів без потреби у фізичній присутності.

- Простота спільного використання документів. Учасники можуть легко обмінюватися документами, презентаціями та відповідними матеріалами через онлайн-платформи, що спрощує обмін інформацією та забезпечує всім сторонам доступ до необхідних документів у режимі реального часу.

- Запис і документування. Багато платформ онлайн-конференцій пропонують функції запису, що дозволяє учасникам переговорів зафіксувати весь процес переговорів. Це може бути корисним для документування, перегляду ключових моментів і забезпечення того, щоб усі були на одній сторінці.

- Підвищення продуктивності. Дистанційні переговори можуть підвищити продуктивність, оскільки учасники можуть залишатися у звичному робочому середовищі. Існує менше перешкод, і персонал може плавно переходити від переговорів до своїх звичних робочих обов'язків.

- Зменшення впливу на навколишнє середовище. Уникання поїздок для особистих зустрічей сприяє зменшенню вуглецевого сліду. Дистанційні переговори відповідають цілям сталого розвитку та демонструють відданість екологічно чистим методам ведення бізнесу.

- Зменшення ризику. Дистанційні переговори можуть пом'якшити певні ризики, пов'язані з подорожами, наприклад проблеми зі здоров'ям або несподівані збої в поїзді, що особливо актуально під час глобальних подій, які можуть вплинути на плани подорожей.

- Покращений фокус. Учасники дистанційних переговорів можуть відчути кращу концентрацію, оскільки вони можуть

контролювати своє безпосереднє оточення. Це може сприяти більш продуманим і ефективним дискусіям.

– Співпраця в реальному часі. Онлайн-інструменти для співпраці дозволяють взаємодіяти в реальному часі, включаючи одночасне редагування документів, мозкові штурми та спільне прийняття рішень. Це підвищує ефективність переговорного процесу.

– Пристосовуваність до мінливого середовища. Дистанційні переговори адаптуються до мінливих обставин, таких як несподівані події чи надзвичайні ситуації. Процес переговорів може тривати без істотних збоїв, забезпечуючи безперервність бізнесу.

Хоча онлайн-переговори пропонують численні переваги, важливо враховувати характер переговорів, уподобання залучених сторін і важливість особистої взаємодії в певних ситуаціях. Продуманий підхід до вибору між особистими та дистанційними переговорами на основі конкретного контексту може призвести до успішних результатів.

*Підготовка приміщення* для ділових переговорів передбачає створення середовища, яке сприяє ефективній комунікації, співпраці та прийняттю рішень. Незалежно від того, чи ведуться переговори особисто чи віртуально, продумана підготовка є важливою.

Для підготовки приміщення для проведення особистих ділових переговорів потрібно врахувати наступні аспекти:

– Розсадка учасників переговорів за столом. Слід організувати таку розсадку, яка буде сприяти найбільш відкритому спілкуванню. Можна використати круглий стіл або U-подібний макет, щоб забезпечити рівну участь і видимість для всіх учасників переговорів.

– Зручні меблі. Слід вибирати зручні та ергономічні меблі та переконатися, що стільці підтримують, а загальне розташування сидінь сприяє професійній та невимушеній атмосфері.



– Аудіо-візуальне обладнання. Слід вчасно налаштувати аудіовізуальне обладнання для презентацій. Це може бути проектор, екран і необхідні кабелі. Доцільно протестувати обладнання заздалегідь, щоб уникнути технічних проблем під час переговорів.

– Дошка або фліпчарт. Слід надати дошку або фліпчарт для наочності та конспектування. Їх можна використовувати, щоб проілюструвати ключові моменти, записати ідеї або роз'яснити складні концепції під час переговорів.

– Температура та освітлення. Слід відрегулювати кімнатну температуру, щоб забезпечити комфорт і переконатися, що освітлення достатнє і створює приємну та зосереджену атмосферу.

– Закуси. Слід організувати прохолодні напої, такі як вода, кава та легкі закуски. Наявність прохолодних напоїв може сприяти невимушеній атмосфері співпраці.

– Іменні теги. Варто подумати про надання тегів імен для учасників, особливо якщо це великі переговори за участю осіб, які можуть бути не знайомі один з одним.

– Тихе середовище. Варто вибрати місце, яке мінімізує зовнішні відволікаючі фактори та шум, що допоже зберегти концентрацію під час переговорів.

– Документальне оформлення угод. Слід тримати для довідки копії будь-яких відповідних документів або угод. Це гарантує, що учасники переговорів можуть легко отримати доступ і переглянути важливу інформацію під час обговорень.

– Зарезервоване паркування. Якщо в місці проведення переговорів є автостоянка, слід переконатися, що для учасників переговорів є зарезервовані паркувальні місця, особливо, якщо це офіційні переговори на високому рівні.

Для підготовки приміщення для проведення віртуальних ділових переговорів потрібно врахувати наступні аспекти:

– Платформа для відеоконференцій. Слід обрати надійну платформу відеоконференцій для віртуальних переговорів і протестувати її заздалегідь, щоб забезпечити плавне підключення та ознайомити учасників із її функціями.

– Віртуальний фон. При використанні відео конференції слід подумати про те, щоб створити нейтральний віртуальний фон або порадити учасників щодо відповідних налаштувань, щоб підтримувати професійний вигляд.

– Порядок денний та документи зустрічі. Заздалегідь слід поділитися порядком денним і будь-якими відповідними документами зустрічі, що дозволить учасникам переглянути матеріали перед початком віртуальних переговорів.

– Резервні канали зв'язку. Слід мати доступні альтернативні канали зв'язку (наприклад, чат, електронна пошта) на випадок, якщо виникнуть проблеми з основною платформою відеоконференцій.

– Технічна підтримка. Варто надати контакти технічної підтримки, якщо під час віртуальних переговорів учасники зіткнуться з проблемами підключення або обладнання.

– Конфіденційність. Слід нагадати учасникам вибрати тихе та приватне місце для віртуальних переговорів, щоб уникнути перерв і зберегти конфіденційність.

– Правила віртуального етикету. Доцільно встановити принципи віртуального етикету, зокрема вимикання мікрофонів і використання відео для посилення взаємодії та чітко повідомити учасникам ці вказівки.

– Часовий пояс. Слід пам'ятати про різницю в часових поясах, плануючи віртуальні переговори і вибрати зручний для всіх учасників час зустрічі або за потреби змінити його.

– Інструменти залучення. Слід використовувати інструменти залучення на віртуальній платформі, такі як опитування або кімнати для сеансів, щоб покращити взаємодію та співпрацю учасників.

– Резервне живлення та Інтернет. Якщо можливо, варто переконатися, що учасники мають резервні джерела живлення та стабільне підключення до Інтернету, щоб запобігти збоям під час віртуальних переговорів.

Враховуючи ці міркування, як для особистих, так і для віртуальних переговорів, ви можете створити середовище, яке підтримує ефективне спілкування, співпрацю та успішні результати.

*Зустріч делегації на ділових переговорах* – важливий крок у створенні позитивної атмосфери. Щоб зустріти делегацію, необхідно дотримуватись певних правил:

1. Попередня підготовка. Слід отримати інформацію про делегацію, включаючи імена, назви та будь-які відповідні культурні міркування, ознайомтеся з їх організацією та ключовими представниками.

2. Приходити раніше. Слід прибути на місце зустрічі раніше, щоб переконатися, що все налаштовано та готово.

3. Призначте особи, яка зустрічатиме. Ця особа може привітати делегацію, провести її до кімнати для зустрічей і допомогти з будь-якими негайними потребами.

4. Персоналізовані привітання. Доцільно вітати кожного члена делегації окремо, використовуючи його титули та прізвище, якщо немає інших інструкцій запропонувати міцне рукостискання; підтримувати зоровий контакт і демонструвати щире, дружнє поведінку.

5. Культурна ввічливість. Слід пам'ятати про культурні норми та звичаї. Різні культури мають різні очікування щодо привітань,

жестів і формальностей. Варто дослідити або звернутися за порадою щодо відповідного культурного етикету для делегації.

6. Представлення себе. Слід представити себе та членів своєї команди, надавши коротку довідкову інформацію, що допомагає встановити особистий зв'язок.

7. Пропозиція закусок. Залежно від культурного контексту та формальності зустрічі доцільно запропонувати прохолодні напої, наприклад воду, каву або чай і переконатися, що будь-які дієтичні переваги чи обмеження враховані під час організації частування.

8. Супровід до кімнати для зустрічей. Якщо місце зустрічі велике або незнайоме, слід провести делегацію до кімнати для зустрічі, що демонструє ввічливість і гарантує, що вони почуватимуться комфортно орієнтуватися в просторі.

9. Забезпечення місць для сидіння. Опинившись у кімнаті засідань, слід провести делегацію до їхніх місць, розглянути розташування місць для сидіння та переконатися, що воно відповідає бажаному рівню офіційності. За необхідності, можна надати таблички з іменами або місця для сидіння.

10. Висловлення вдячності. Слід висловити вдячність за присутність делегації та передати ентузіазм щодо майбутніх переговорів. Варто підкреслити важливість зустрічі та своє бажання співпрацювати.

11. Короткий огляд порядку денного. Перш ніж приступити до переговорів, слід надати короткий огляд порядку денного, що допомагає встановити очікування та гарантує, що всі будуть на одній сторінці щодо тем, які обговорюватимуться.

12. Професійний зовнішній вигляд. Слід одягатися професійно та відповідно до події. Одяг має відображати формальність переговорів і виражати повагу до делегації.

13. Уважність. Під час зустрічі слід бути уважними до потреб і підказок делегації і передбачити вимоги, які вони можуть мати, наприклад перерви або доступ до певних ресурсів.

*Визначення рівня переговорів* передбачає оцінку наступних факторів, щоб зрозуміти складність, значимість і потенційний вплив переговорного процесу на ефективність роботи фірми:

– Обсяг і складність питань, які будуть обговорюватися. Якщо в переговорах бере участь багато сторін, в протоколі багато пунктів порядку денного або складні деталі, це можуть бути переговори на високому рівні.

– Стратегічне значення переговорів. Якщо результат має значний вплив на довгострокові цілі компанії, ринкову позицію або загальну стратегію залучених сторін, це, швидше за все, переговори на високому рівні.

– Залучення зацікавлених сторін. Слід врахувати рівень залучення зацікавлених сторін. Переговори на високому рівні часто вимагають участі вищого керівництва, осіб, які приймають рішення, і ключових зацікавлених сторін, які можуть вплинути на напрямок і результати переговорів.

– Зобов'язання щодо ресурсів. Слід оцінити ресурси, необхідні для переговорів. Переговори на високому рівні можуть вимагати значних ресурсів у плані часу, персоналу, фінансових інвестицій і технологічної підтримки.

– Правова та нормативна складність. Якщо переговори включають використання складної правової та нормативної бази, їх можна віднести високого рівня. Розуміння та дотримання правових вимог часто потребують спеціальних знань.

– Тривалість відносин. Переговори з довгостроковими партнерами або великі контракти можуть вимагати підвищеної уваги.

– Ступінь взаємозалежності. Якщо сторони досить взаємозалежні, переговори можуть бути більш складними, оскільки дії кожної сторони безпосередньо впливають на іншу.

– Культурні та міжнародні міркування. Якщо в переговорах беруть участь сторони з різних культур або країн, можуть виникнути додаткові складнощі. Культурні та міжнародні міркування часто підвищують рівень переговорів.

– Фінансовий вплив. Слід оцінити фінансові наслідки переговорів. Контракти з високою вартістю, значні фінансові зобов'язання або значні інвестиційні рішення зазвичай класифікують переговори на вищому рівні.

– Рівень конкуренції. Слід звернути увагу на рівень конкуренції в галузі або на ринку. Переговори в умовах жорсткої конкуренції можуть вимагати більшого стратегічного планування та більш високого рівня складності.

– Конфіденційність. Слід оцінити рівень конфіденційності та делікатності, пов'язаний з переговорами. Переговори на високому рівні часто включають конфіденційну інформацію, комерційні таємниці або конфіденційні бізнес-стратегії.

– Органи прийняття рішень. Слід визначити повноваження сторін переговорів приймати рішення. Якщо учасники переговорів мають повноваження приймати обов'язкові рішення від імені своїх організацій, це може означати вищий рівень переговорів.

– Попередня історія стосунків. Слід також розглянути історію відносин між сторонами. Попередні конфлікти, непорозуміння або успішна співпраця можуть вплинути на необхідний рівень переговорів.

– Стратегічне узгодження. Якщо переговори відповідають стратегічним цілям обох сторін, їх можна вважати переговорами на високому рівні.

– Строки та терміновість. Термінові переговори або переговори з критичними термінами можуть вимагати більш високого рівня уваги та швидкості прийняття рішень.

Враховуючи ці фактори, організації можуть передбачити необхідний рівень переговорів і відповідно адаптувати свій підхід, ресурси та стратегії. Це передбачення допомагає ефективно орієнтуватися в процесі переговорів і досягати успішних результатів.

*Визначення порядку денного ділових переговорів* – важливий етап, який передбачає визначення тем, структури та пріоритетів обговорення. Добре підготовлений порядок денний допомагає оптимізувати переговорний процес, забезпечує вирішення ключових питань і сприяє більш організованій і продуктивній зустрічі. У складанні порядку денного слід враховувати наступні аспекти:

1. Визначення ключових проблем. Слід почати з визначення ключових питань, які необхідно вирішити під час переговорів. Це можуть бути конкретні суперечки, сфери співпраці або критичні теми, що стосуються ділових відносин.

2. Розстановка тем за пріоритетністю. Слід встановити пріоритетність визначених проблем на основі їх важливості та відповідності загальним цілям переговорів і подумати, які теми є критичними для вирішення, а які можна розглянути пізніше під час обговорення.

3. Залучення зацікавлених сторін. Слід проконсультуватися з відповідними зацікавленими сторонами, щоб отримати інформацію щодо пунктів порядку денного. Це гарантує, що порядок денний відобразатиме перспективи та пріоритети всіх сторін, які беруть участь у переговорах.

4. Постановка чітких цілей. Слід визначити чіткі цілі й результати для кожного пункту порядку денного.

5. Постановка питань порядку денного. Доцільно визначити послідовність розгляду питань порядку денного. Необхідно почати з менш спірних питань або тих, які вимагають обміну інформацією, перш ніж переходити до більш складних або делікатних тем, що допоможе створити основу для конструктивного діалогу.

6. Постановка часу. Слід виділити відповідний час для кожного пункту порядку денного, реалістично оцінюючи час, необхідний для обговорення і прийняття рішень. Це запобігає поспішному перегляду важливих тем і забезпечує ретельне дослідження.

7. Встановлення перерв. Якщо очікується, що переговори будуть тривалими, слід передбачити в порядку денному перерви. Перерви дають учасникам можливість відпочити, поміркувати та порадитися зі своїми командами, сприяючи більш ефективному процесу переговорів.

8. Включення гнучкості. Хоча важливо мати структурований порядок денний, слід додати гнучкості, щоб адаптуватися до перебігу переговорів. Можуть виникнути непередбачені проблеми або потреба в додатковому обговоренні, тому залиште місце для коригувань.

9. Повідомлення порядку денного заздалегідь. Слід поділитися порядком денним з усіма залученими сторонами задовго до переговорів, що дозволить учасникам підготуватися, зібрати відповідну інформацію та зрозуміти обсяг і послідовність обговорень.

10. Уточнення обов'язків. Слід чітко визначити ролі та обов'язки кожного учасника щодо пунктів порядку денного, що гарантує, те, що кожен розуміє свій внесок і очікування під час переговорів.

11. Уточнення деталей регламенту зустрічі. Варто включити в порядок денний логістичні деталі, такі як місце зустрічі (якщо це особиста зустріч), посилання на віртуальну зустріч (якщо це онлайн-зустріч) і будь-які особливі вимоги до участі.



12. Виділення вступних та заключних слів. Це дає можливість задати тон, висловити доброзичливість і підсумувати ключові висновки наприкінці переговорів.

13. Заохочення коментарів та відгуків. Доцільно заохочувати учасників робити внески щодо порядку денного на етапі планування, що сприятиме конструктивному підходу до співпраці та гарантуватиме, що порядок денний містить різноманітні точки зору.

14. Перегляд і коригування. Слід регулярно переглядати та коригувати порядок денний за потреби, особливо якщо відбуваються події або зміни обставин, що призвели до переговорів. Гнучкість є ключем до адаптації до мінливих ситуацій.

15. Подальші дії після визначення порядку денного. Після визначення порядку денного слід зв'язатися з учасниками, щоб підтвердити їх розуміння та відповісти на будь-які запитання чи занепокоєння, які вони можуть мати. Це допомагає переконатися, що всі знаходяться на одній сторінці та готові до переговорів.

Складання добре структурованого порядку денного є важливою частиною ефективної підготовки до переговорів. Він забезпечує дорожню карту для обговорень, покращує організацію та сприяє загальному успіху переговорного процесу.

### **2.3. Робота над основним змістом ділових переговорів**

В ділових переговорах важливою є теоретична підготовка, яка полягає в пошуку відповіді на такі питання як: «Для чого потрібні переговори?», «Якого результату необхідно досягти?».

Етапами теоретичної підготовки до формування основного змісту ділових переговорів є наступні:

- аналіз проблеми ділових переговорів;
- формування переговорної концепції і власної позиції на переговорах;
- розробка стратегії і тактики переговорів;
- підготовка необхідних документів і матеріалів (промов виступу, проектів нормативних документів тощо).

Аналіз проблеми полягає в пошуку шляхів її вирішення, які потребують менших витрат і зусиль. Такі шляхи можуть бути виявлені як в сфері односторонніх дій, так і в результаті переговорів з партнерами. У процесі аналізу продумуються можливі альтернативи вирішення проблеми. Аналіз проблеми ділових переговорів передбачає систематичне вивчення викликів і перешкод, які можуть вплинути на процес переговорів та їх результати.

*Аналіз проблеми в ділових переговорах передбачає врахування наступних аспектів:*

1. Визначення основної проблеми. Слід чітко визначити суть проблеми чи завдання, сформулювати конкретне питання, яке необхідно вирішити шляхом переговорів. Воно, найчастіше, може бути пов'язане з ціною, умовами угоди, графіком доставки, стандартами якості тощо.

2. Розуміння точок зору зацікавлених сторін. Слід проаналізувати точки зору та інтереси всіх зацікавлених сторін, які беруть участь у переговорах; врахувати потреби, пріоритети та обмеження кожної сторони. Розуміння точок зору зацікавлених сторін допомагає передбачити потенційні суперечки та можливості для компромісу.

3. Вивчення зовнішніх факторів, які можуть вплинути на процес переговорів. Такі фактори, найчастіше, можуть включати динаміку ринку, нормативні вимоги, економічні умови, галузеві тенденції,

культурні відмінності та політичні фактори. Оцініть, як ці зовнішні фактори можуть вплинути на контекст переговорів.

4. Оцінка динаміки відносин між сторонами переговорів. Слід врахувати минулі взаємодії з партнером, моделі спілкування, рівні довіри та будь-які невирішені конфлікти. Розуміння динаміки відносин допомагає визначити підхід до побудови взаєморозуміння та сприяння співпраці під час переговорів.

5. Визначення спільної мови. В цьому аспекті варто шукати точки дотику та спільні інтереси сторін, оскільки виявлення спільного допомагає налагодити взаєморозуміння та закладає основу для конструктивних переговорів і надає можливості для взаємної вигоди та спільного вирішення проблем.

6. Аналіз BATNA та WATNA. Слід дати оцінку найкращій альтернативі переговорної угоди (BATNA) та її найгіршій альтернативі (WATNA) для кожної сторони. Розуміння цих альтернатив допомагає оцінити важелі впливу на партнера, визначити стратегію переговорів і встановити реалістичні очікування.

7. Оцінка динаміки сил між сторонами переговорів. Слід врахувати такі фактори, як переговорна сила, рівень повноважень, надійність інформації та контроль над ресурсами. Оцінка динаміки влади допомагає розробити стратегію і тактику переговорів та передбачити потенційні виклики.

8. Врахування комунікаційних бар'єрів, які можуть перешкодити ефективним переговорам. Це можуть бути мовні бар'єри, культурні відмінності, неправильне тлумачення сигналів і невербальних сигналів. Тому варто розробити стратегії для подолання комунікаційних бар'єрів і сприяння чіткому, відкритому діалогу.

9. Оцінка юридичних та етичних міркувань, що стосуються переговорів з метою забезпечення дотримання законів, правил і

етичних стандартів, що регулюють ділові переговори. Тому варто розглянути наслідки запропонованих угод щодо юридичної відповідальності та ризику репутації.

10. Аналіз опору і заперечень. Необхідно передбачити потенційний опір, заперечення чи контраргументи іншої сторони; проаналізувати основні причини опору та дослідити способи вирішення проблем і досягнення консенсусу. В даному аспекті слід підготувати відповіді на потенційні заперечення.

11. Оцінка часу і строків. Слід врахувати кінцеві терміни, ринкові умови та інші чутливі до часу фактори, які можуть вплинути на процес переговорів і, таким чином, визначити оптимальний час для початку та завершення переговорів.

12. Формування планів на випадок надзвичайних ситуацій. Слід розробити плани на випадок непередбачених проблем або тупиків під час переговорів; визначити альтернативні підходи, запасні позиції та стратегії для виходу зі складних ситуацій. Гнучкість і адаптивність є ключовими аспектами для подолання перешкод і досягнення успішних результатів в переговорах.

13. Врахування досвіду і співпраці. Слід шукати наявний досвід і співпрацю з відповідними зацікавленими сторонами, консультантами та експертами в галузі, використовувати різноманітні точки зору, щоб зрозуміти проблему та досліджувати інноваційні рішення.

Проводячи комплексний аналіз проблеми під час ділових переговорів, зацікавлені сторони можуть отримати уявлення про основні проблеми, передбачити виклики та розробити стратегії для досягнення взаємовигідних угод. Ефективний аналіз проблем закладає основу для успішних результатів переговорів і зміцнює стосунки між сторонами.

При аналізі проблеми необхідно звернути особливу увагу на інтереси сторін. Інтерес – одне з ключових понять переговорного

процесу. Сторони вступаючи в переговори, завжди мають як схожі, так і різні інтереси.

Різні інтереси не обов'язково суперечать один одному. Посеред них можна виділити взаємовиключні і непересічні інтереси. З взаємовиключними інтересами справи йдуть більш-менш зрозуміло. Вони припускають, що сторони хочуть одного й того ж (наприклад, претендують на одну територію). А під непересічними розуміються такі інтереси, коли реалізація інтересів однієї із сторін ніяк не зачіпає інтереси іншої сторони, іншими словами, сторони хочуть різного.

Підготовка концепції переговорів і визначення власної позиції в ділових переговорах вимагає ретельного планування, стратегічного аналізу та чіткого розуміння власних цілей, пріоритетів і обмежень.

*Ефективна підготовка концепції переговорів може передбачати наступні кроки:*

1. Визначте власних цілей. Слід чітко сформулювати власні цілі та бажані результати переговорів. Яких конкретних цілей ви сподіваєтеся досягти? Варто розставити пріоритети для власних цілей на основі їх важливості та відповідності інтересам бізнесу.

2. Проведення досліджень. Слід зібрати відповідну інформацію про контекст переговорів, включаючи ринкові умови, галузеві тенденції, стратегії конкурентів і нормативні вимоги та зрозуміти інтереси, уподобання та потенційні проблеми іншої сторони.

3. Оцінка власних сильних та слабких сторін, а також переваг іншої сторони. Варто визначити власні сфери впливу, такі як унікальні ціннісні пропозиції, ринкова позиція або досвід, а також потенційні вразливості.

4. Визначте власного BATNA та WATNA. Варто оцінити свою найкращу (BATNA) і найгіршу (WATNA) альтернативу переговорної угоди, а також власні альтернативи поза переговорами та їх порівняння з потенційними результатами угоди.

5. Встановлення власної точки резервування, яка представляє мінімально прийнятний результат або умови, які можна прийняти.

6. Розробка власної ціннісної пропозиції, яка має бути переконливою і підкреслювати переваги та цінність, яку ви привносите в переговори. Для цього слід сформулювати власні унікальні переваги, конкурентні переваги та потенційні сфери співпраці чи синергії.

7. Передбачення контраргументів та заперечень, а також занепокоєнь іншої сторони. Для цього слід підготувати переконливі відповіді та переконливі аргументи, підкріплені даними, доказами та прикладами, щоб ефективно розглядати заперечення.

8. Встановлення власної початкової позиції. Спираючись на сформовані цілі, дослідження й аналіз, слід встановити початкову пропозицію для переговорів, умови та поступки, щоб закріпити дискусію та задати тон переговорів.

9. Врахування можливих компромісів та поступок, на які ви готові піти під час переговорів. Варто розставити пріоритети для власних компромісів на основі їх важливості і цінності для досягнення загальних цілей фірми.

10. Розробка чіткої комунікаційної стратегії для донесення своєї позиції, інтересів і ціннісної пропозиції під час переговорів. В цьому аспекті слід практикувати активне слухання, ясність і співчуття у своєму спілкуванні, щоб сприяти розумінню та стосункам.

11. Підготовка до різних сценаріїв. Слід передбачити різні сценарії та результати переговорів на основі різних факторів, таких як зміни ринкових умов, зміни пріоритетів зацікавлених сторін або несподівані події та розробити плани на випадок непередбачених обставин і адаптивні стратегії, щоб ефективно реагувати на мінливі обставини.

12. Репетиція та рольова гра. Варто відрепетирувати та розіграти власну стратегію переговорів з колегами чи радниками, щоб удосконалити свій підхід, перевірити власні аргументи та визначити потенційні сліпі плями чи слабкі місця. Отримайте відгук і врахуйте отримані уроки у своїй підготовці.

13. Відпрацювання гнучкості та відкритості до співпраці. Хоча важливо бути твердим у своїй позиції, варто залишатися гнучкими та відкритими до співпраці протягом усього процесу переговорів. Для цього необхідно шукати можливості досліджувати творчі рішення, знаходити спільну мову та укладати взаємовигідні угоди.

Дотримуючись цих кроків і вклавши час у ретельну підготовку, ви зможете розробити комплексну концепцію переговорів і визначити власну позицію з ясністю, впевненістю та стратегічним наміром. Ефективна підготовка підвищує ймовірність досягнення успішних результатів і максимізації цінності в ділових переговорах.

При визначенні власної позиції слід наочно представити власні інтереси та інтереси партнера і визначити точки, в яких вони збігаються, а в яких розходяться.

Резюмуючи етап підготовки концепції переговорів, необхідно *дати відповідь на наступні питання* [1]:

- Чого конкретно я хочу від переговорів? Якими є мої цілі?
- Що мене чекає найгіршому випадку, коли я не зможу досягти поставленої мети?
- Чи єдиним способом досягнення поставленої мети є ділові переговори?
- Чому я хочу досягнення саме цього? Що мені дасть досягнення цілей?
- Чи є моя мета позитивною, чи не завдасть вона шкоди навколишньому оточенню?
- Чого саме я категорично не хочу і чому?

- Де проходить допустима межа поступок? Де потрібно зупинитися і припинити переговори?

- На які саме поступки я згоден йти? Що для є найбільш важливим для мене?

- В чому полягають мої сильні сторони, а в чому – слабкі?

- За допомогою яких технік показати власну силу та не продемонструвати слабкість?

- Яка угода буде для мене доброю?

- Яка угода буде для мене задовільною?

- Яку угоду я розціню як прийнятну?

- Чи маю я повноваження вести переговори за певними питаннями?

- Чи має партнер достатньо повноважень вести зі мною переговори за певними питаннями?

- Чого, на нашу думку, хочуть партнери і чому?

- Що стане предметом обговорення партнерів?

- В чому полягають сила, слабкість та потенційна стратегія партнерів?

- Наскільки угода є важливою для партнерів? Що партнери втратять, коли угода не буде досягнута?

- Як на результат даних переговорів може вплинути результат попередніх?

- Який вплив на хід переговорів здійснює зовнішнє середовище?

- Які існують етичні та юридичні обмеження в переговорах?

Аналіз інтересів сторін повинен підвести і до відповіді на питання: чи є інші шляхи вирішення проблеми, що вимагають менших витрат і зусиль, та й взагалі виглядають більш привабливими.



На основі інтересів учасників переговорів формуються загальний підхід до переговорів і власна позиція на ньому, а також визначаються можливі варіанти вирішення.

Слід продумати і можливі пропозиції, що відповідають тому чи іншому варіанту вирішення, а також їх аргументацію. Основні аргументи, що обґрунтовують ті або інші пропозиції, повинні бути підготовлені заздалегідь.

Часто результатом переговорів стає компроміс, тому, вже при підготовці, слід це враховувати. Доцільно для будь-яких переговорів встановлювати верхні та нижні межі постановки цілей.

Тому, корисно встановити такі *цїлі*:

1) мета-бажання, яка виражає конкретну вимогу, з котрою йдуть на переговори;

2) мета-необхідність, досягнення якої розглядається як необхідний результат.

Цїлі мають бути реальними. Мета-необхідність не повинна значно відрізнятися від мети-бажання.

Важливим є визначення порядку прийняття рішення. Основні способи отримання рішення – голосування (вибір більшості) і консенсус (груповий процес прийняття рішення, при якому намагаються врахувати потреби всіх сторін у доволно досягнуту угоду). Обидва способи мають як переваги, так і недолїки.

При підготовці до переговорів, слід встановити, хто має повноваження приймати рішення, і глибоко вникнути в цілі інших учасників.

Зазвичай підготовка до ділових переговорів завершується написанням підготовчих документів і матеріалів. Цї документи є важливою складовою частиною стратегії переговорів і допомагають учасникам бути готовими до будь-яких можливих сценаріїв

переговорів. Існують наступні *типові документи*, які можуть бути підготовлені *перед переговорами*:

1. Проекти угод або контрактів: ці документи містять основні умови та положення, які планується обговорити та узгодити під час переговорів.

2. Протоколи: можуть включати в себе записи про хід переговорів, узгоджені пункти та умови, які були обговорені та прийняті під час зустрічей.

3. Договори: офіційні правові документи, які містять деталізовані умови і положення, що регулюють права і обов'язки сторін.

4. Резолюції: можуть містити пункти з конкретних рішень, які приймаються під час переговорів.

5. Контракти: є формальними угодами, які визначають права та обов'язки кожної зі сторін і можуть бути укладені після успішного завершення переговорів.

Ці документи є важливим інструментом у переговорному процесі, оскільки вони допомагають узгоджувати умови, встановлювати відповідальність та забезпечувати ясність у всіх аспектах угоди.

Так, збір інформації про фірму-партнера та осіб, з якими ви будете вести переговори, є ключовим етапом у підготовці до успішних переговорів. Ось деякі важливі аспекти, на які варто звернути увагу під час збору інформації:

Історія та фінансове становище компанії. Варто дізнатися про дату заснування компанії, її основні досягнення, обсяги операцій та стан фінансів, що допоможе краще зрозуміти її стратегічні цілі та можливості.

Успіхи та партнерські угоди. Доцільно вивчити історію успіхів компанії, а також її ключові партнерські угоди, що може вказати на її потенціал і наміри у майбутньому.

Керівництво компанії. Варто зібрати відомості про керівників компанії, їх професійний досвід, освіту та основні принципи управління, що може допомогти зрозуміти їх цілі та підхід до бізнесу.

Особистісні аспекти. Хоча інформація подібного роду є особистою, деякі деталі про особисте життя осіб, з якими необхідно вести переговори, такі як рід місця народження, освіта, кар'єрні досягнення та хобі, можуть допомогти побудувати з ними позитивні відносини.

Глибоке розуміння компанії та осіб, з якими ви маєте справу, може допомогти вам підготуватися до переговорів, а також виявити можливі шляхи співпраці, які були б взаємовигідними для обох сторін.

Організаційна підготовка та змістовна частина переговорів взаємопов'язані і впливають одна на одну. Організаційна підготовка включає планування, визначення цілей, обрання стратегії та підготовку документів і матеріалів. Якщо організаційна підготовка відбувається належним чином, це дозволяє учасникам переговорів мати чітке розуміння своїх цілей, позицій і аргументів.

Змістовна частина переговорів формує конкретні питання, пропозиції, вимоги та умови співпраці. Якщо змістовна частина переговорів ретельно пророблена, вона може допомогти зробити обговорення більш продуктивним і ефективним. У разі потреби організаційна підготовка може включати рішення про залучення експертів або консультантів, які можуть надати необхідну експертну підтримку під час обговорення конкретних питань, внести нові ідеї та розглянути можливі альтернативні шляхи розв'язання. Отже, якщо організаційна підготовка, яка відповідає змістовній частині

переговорів, сприятиме більш успішному та продуктивному перебігу ділових переговорів, що забезпечить досягнення бажаних результатів.

### **Питання для самоконтролю**

1. В чому полягають етапи алгоритму проведення ділових переговорів?
2. Які принципи доцільно використовувати при проведенні ділових переговорів?
3. Які фактори слід враховувати при плануванні ділової зустрічі?
4. Навіщо необхідно проводити аналіз підсумків переговорів?
5. Що таке кокус?
6. На які питання повинна дати відповіді теоретична підготовка до ділових переговорів?
7. Які роботи доцільно включати в план підготовки ділових переговорів?
8. Які Ви знаєте основні етапи організаційної підготовки до проведення ділових переговорів?
9. Які Ви знаєте основні кроки підготовки концепції ділових переговорів?
10. Чи має значення для сторін переговорного процесу місце проведення зустрічі?
11. Які питання при підготовці до переговорів переговорнику слід поставити самому собі?
12. Які документи в більшості випадків необхідно підготувати перед діловими переговорами?

## ТЕМА 3

### ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ В ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ

3.1. Ділове спілкування та метамова в ділових переговорах.

3.2. Мистецтво ставити питання.

3.3. Прийоми аргументації в ділових переговорах.

#### 3.1. Ділове спілкування та метамова в ділових переговорах

*Ділове спілкування* є обміном інформацією, ідеями та повідомленнями всередині організації, між різними організаціями або із зовнішніми зацікавленими сторонами з метою ефективного ведення ділової діяльності. Воно охоплює різні форми комунікаційних каналів, у тому числі вербальні, письмові, невербальні та цифрові платформи, які використовуються для полегшення взаємодії, співпраці та прийняття рішень у бізнес-контексті.

Ділове спілкування служить кільком цілям, включаючи передачу інформації, сприяння співпраці, побудову стосунків, прийняття рішень і досягнення організаційних цілей. Цілі ділового спілкування часто включають ясність, ефективність, точність і переконання.

Сучасне ділове спілкування може приймати різні *форми*:

- вербальне спілкування: особисті зустрічі, телефонні дзвінки, відеоконференції, презентації та усні брифінги;
- письмова комунікація: електронні листи, записки, звіти, ділові листи, пропозиції, контракти та документація;
- невербальне спілкування: мова тіла, міміка, жести, тон голосу та візуальні сигнали;

– цифрова комунікація: обмін миттєвими повідомленнями, соціальні мережі, інструменти для співпраці, інтранет-платформи та онлайн-форуми.

Ділове спілкування охоплює внутрішні та зовнішні комунікації. Внутрішня комунікація відбувається всередині організації між співробітниками, командами, відділами та керівництвом. Вона містить оголошення, директиви, правила, відгуки та командні обговорення. Зовнішня комунікація передбачає взаємодію із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, партнери, інвестори, регуляторні органи та громадськість. Це включає маркетингові матеріали, взаємодію з клієнтами, зв'язки з громадськістю та зв'язки з інвесторами.

Ділове спілкування використовує різноманітні канали та платформи для ефективної передачі повідомлень. Це можуть бути особисті зустрічі, телефонні дзвінки, системи електронної пошти, засоби відеоконференцій, програмне забезпечення для співпраці, платформи соціальних мереж і корпоративні інтранети.

Перешкодами для ефективного ділового спілкування можуть бути такі бар'єри, як мовні відмінності, культурні відмінності, технологічні обмеження, шум, відволікання, перевантаження інформацією та неправильне тлумачення можуть перешкоджати ефективному спілкуванню. Щоб подолати ці бар'єри, переговірники повинні мати такі якості як усвідомленість, емпатія, ясність і активне слухання.

Практика етичного ділового спілкування передбачає чесність, прозорість, чесність, повагу до приватного життя та дотримання правових і нормативних вимог. Компанії повинні дотримуватися етичних стандартів у всіх формах спілкування, щоб зберегти довіру та надійність.

Ефективне ділове спілкування має важливе значення для підвищення продуктивності, сприяння співпраці, покращення процесу прийняття рішень, вирішення конфліктів, побудови відносин, управління кризами та досягнення стратегічних цілей. Воно відіграє вирішальну роль у забезпеченні організаційного успіху та конкурентних переваг.

Культура ділового спілкування включає наступні *складові*:

1. Високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити (в тому числі публічно) та слухати.

2. Уміння об'єктивно сприймати та правильно розуміти партнера.

3. Уміння будувати відносини з будь-яким партнером, добиватися ефективної взаємодії на основі обопільних інтересів.

Сучасне ділове спілкування має ряд відмінних особливостей, які відрізняють його від інших форм спілкування і передбачають задоволення конкретних потреб і цілей організацій та їхніх зацікавлених сторін.

*Ключовими особливостями сучасного ділового спілкування є наступні:*

1. Професійний тон. Ділове спілкування підтримує професійний тон, що характеризується ясністю, офіційністю та об'єктивністю. Воно дотримується встановлених стандартів мови, етикету та пристойності, що відображає серйозність і професіоналізм ділового середовища.

2. Цілеспрямованість. Ділове спілкування є цілеспрямованим, спрямованим на досягнення конкретних завдань, пов'язаних з організаційною діяльністю, операціями та результатами. Воно служить для інформування, переконання, співпраці, координації та прийняття рішень у бізнес-контексті.

3. Точність і ясність. Ділове спілкування підкреслює точність і ясність у передачі інформації, ідей і повідомлень. Він прагне усунути двозначність, розпливчастість і плутанину, використовуючи стислу мову, відповідні деталі та чіткі твердження.

4. Орієнтація на аудиторію. Ділове спілкування орієнтоване на цільову аудиторію, адаптуючись до її потреб, інтересів, уподобань та очікувань.

5. Досить формальна структура. Ділове спілкування часто дотримується формальних структур, форматів і умовностей для підтримки послідовності, узгодженості та професіоналізму. Він включає стандартизовані формати для документів, звітів, електронних листів, записок, презентацій та інших каналів зв'язку.

6. Акцент на документації. Під час ділового спілкування наголошується на документуванні та веденні записів, щоб забезпечити підзвітність, прозорість і відповідність законодавству. Це передбачає документування угод, рішень, політик, процедур та іншої відповідної інформації для майбутніх цілей довідки та аудиту.

7. Багатоканальність. Ділове спілкування використовує різноманітні канали та платформи для полегшення взаємодії та обміну інформацією в різних контекстах, налаштуваннях та зацікавлених сторонах, які включають особисті зустрічі, телефонні дзвінки, електронні листи, відеоконференції, обмін миттєвими повідомленнями, соціальні мережі та інструменти для співпраці.

8. Своєчасність і оперативність. Сучасне ділове спілкування наголошує на своєчасності та оперативності в доставці повідомлень, відповідях на запити, вирішенні питань і дотриманні термінів. Воно надає пріоритет ефективності та гнучкості, щоб гарантувати оперативний потік інформації та вчасне виконання дій.

9. Офіційні та неофіційні канали. Ділове спілкування охоплює як формальні, так і неформальні канали спілкування в організаціях.



Офіційні канали включають офіційні записки, звіти, зустрічі та директиви, тоді як неформальні канали передбачають невимушені розмови, комунікацію «виноградної лози» та соціальні взаємодії.

10. Дотримання правових та етичних стандартів. Ділове спілкування дотримується правових та етичних стандартів, що регулюють приватність, конфіденційність, захист даних, права інтелектуальної власності та недискримінацію. Воно гарантує, що комунікаційна практика здійснюється етично та відповідно до відповідних законів і правил.

11. Зворотний зв'язок і постійне вдосконалення. Сучасне ділове спілкування заохочує зворотній зв'язок, діалог і постійне вдосконалення для підвищення ефективності, чуйності та залучення. Він шукає внесок від зацікавлених сторін, оцінює результати спілкування та адаптує стратегії на основі розуміння та отриманих уроків.

12. Побудова стосунків і довіри. Сучасне ділове спілкування відіграє вирішальну роль у побудові та підтримці відносин, довіри та авторитету з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Він сприяє відкритому діалогу, прозорості та співпраці, сприяючи позитивній взаємодії та довгостроковому партнерству.

Враховуючи ці особливості в комунікаційну практику, організації можуть підвищити результативність, результативність і узгодженість у досягненні своїх бізнес-цілей і вихованні культури комунікаційної досконалості. Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо власних намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

В діловому спілкуванні важливим є *вербальне спілкування*, яке є усним, словесним спілкуванням, під час якого учасники можуть обмінюватися висловлюваннями щодо предмета спілкування.

Вербальне спілкування є передачею повідомлень, інформації чи ідей за допомогою слів. Вербальне спілкування є способом, в якому в будь-якому випадку використовують мову (усну і писемну) для формування і відтворення думок і почуттів мовця.

*Ключові компоненти усної вербальної комунікації* включають:

1. Вимовлені слова. Вербальна комунікація в основному спирається на використання усних слів для формулювання думок, ідей та повідомлень. Підбір слів, словниковий запас і структура мови сприяють ефективності спілкування.

2. Тон голосу. Тон голосу означає спосіб вимовляння слів, включаючи висоту, гучність, ритм та інтонацію. Це додає відтінок і емоційний контекст до сказаних слів, впливаючи на те, як інтерпретується повідомлення.

3. Висота тону та гучність. Висота означає високість або низькість голосу людини, тоді як гучність передбачає варіації висоти під час мовлення. І висота, і гучність сприяють виразності мовного спілкування.

4. Швидкість мовлення. Швидкість, з якою людина говорить, впливає на загальне спілкування. Якщо говорити надто швидко, це може призвести до перевантаження інформацією, а надто повільне – до розриву. Відповідна ставка залежить від контексту та аудиторії.

5. Наголос і акцентування. Наголос і акцентування включають виділення конкретних слів або фраз, щоб передати важливість, терміновість або акцент. Роблячи акцент на певних елементах, оратори можуть направляти слухачів у тлумаченні передбачуваного значення.

6. Невербальні сигнали. Невербальні ознаки, такі як міміка,

жести та мова тіла, часто супроводжують вербальне спілкування. Ці підказки можуть доповнювати, посилювати або суперечити вимовленим словам, надаючи додатковий контекст і значення.

7. Культурні норми. На вербальне спілкування впливають культурні норми та практики. У різних культурах можуть бути різні стилі спілкування, уподобання та очікування щодо використання мови, формальності та ввічливості.

8. Ясність і точність. Ефективне вербальне спілкування спрямоване на ясність і точність у вираженні ідей. Вибір правильних слів, логічна структура речень і уникнення двозначності сприяють чіткому спілкуванню.

9. Зворотній зв'язок і відповідь. Вербальна комунікація є інтерактивною, передбачає постійний обмін повідомленнями між відправником і одержувачем. Зворотній зв'язок і реакція слухача сприяють взаєморозумінню та ефективній комунікації.

10. Контекст і умови. Контекст і умови, в яких відбувається вербальне спілкування, можуть впливати на те, як інтерпретуються повідомлення. Різні ситуації можуть вимагати коригування використання мови, формальності та тону.

11. Навички слухання. Вербальне спілкування передбачає не тільки говоріння, але й ефективне слухання. Активне слухання має вирішальне значення для розуміння усного повідомлення, постановки уточнюючих запитань і надання відповідей.

12. Адаптивність. Ефективні вербальні комунікатори демонструють адаптивність, коригуючи свою мову, тон і стиль відповідно до аудиторії, мети та контексту спілкування.

Вербальна комунікація – це динамічна та різноманітна форма вираження, яка дозволяє людям обмінюватися інформацією, виражати емоції, будувати стосунки та співпрацювати в різних особистих і професійних ситуаціях. Це ключовий компонент

ефективної комунікації поряд з невербальним спілкуванням і письмовим спілкуванням.

*Метамова* – мова, яка приховує істинний сенс того, що виражається звичайною мовою. Іншими словами, це мова, прихована за звичайною розмовою.

Найбільш типові мета-слова – подразники – це «Ви ж розумієте...», «Так би мовити...» і «Ну...». «Ви ж розумієте...» – це спосіб сказати: «Я знаю, що висловлююся не досить ясно, але ви ж достатньо розумні, для того щоб зрозуміти, що я маю на увазі». «Ну...» та «Е-е-е....» це свого роду вибачення за те, що співрозмовник не може підібрати правильних слів. Зміна інтонаційного наголосу в словах речення може повністю змінити зміст.

Як і мова тіла, метамова ґрунтується на «інтуїції», «передчутті», «шостому чутті» і розумінню, що слова і думки співрозмовника – не зовсім одне й те саме.

Метамова – мова, яка приховує істинний сенс того, що виражається звичайною мовою. Іншими словами, це мова, прихована за звичайною розмовою.

Найбільш типові мета-слова – подразники – це «Ви розумієте», «так би мовити» і «ну...». «Ви розумієте» – це спосіб сказати: «Я знаю, що висловлююся не дуже ясно, але ви ж достатньо розумні, для того щоб зрозуміти, що я маю на увазі». «Ну...» та «е-е-е....» це свого роду вибачення за те, що співрозмовник не може підібрати правильних слів.

Якщо видалити всі метавирази з буденної мови, то бесіда може стати більш короткою, різкою і виключно смисловою. Співбесідники інколи можуть здатися один одному грубими, жорстокими чи неуважними. Метамова може пом'якшити тиск людей один на одного, може дозволити маніпулювати співрозмовником, чи

допомогти досягнути власних цілей і випустити емоції, не наносячи значної образи. Дві сторонні людини починають розмову, як ритуал, з певних, малозначущих фраз, питань, кліше і тверджень, що може дати співрозмовникам час для оцінки один одного, розуміння того, чи зможе встановитися зв'язок між ними. Звичайним є початок розмови з вітання «Як справи?», за яким слідує кліше «Нормально», на що ініціатор розмови має повне право відповісти «Добре». Найбільш зручним для прощання є кліше «Побачимось». Часто, коли співрозмовник повідомляє нам «Було приємно побачитись», мається на увазі, що він не збирається підтримувати відносини у майбутньому.

Метамова в спілкування людей зустрічається всюди. Граючи надзвичайно важливу роль у розвитку людських відносин, вона, як і мова тіла, є потужним засобом розкриття справжнього відношення співрозмовника.

Метамова широко використовується у діловому спілкуванні, оскільки слова самі по собі не несуть емоційного навантаження. Подібно до тексту, який друкується на матеріальних носіях (книги, газети, екран комп'ютера), вони є лише констатацією фактів і передачею інформації. Слова складають лише 7% відсотків особистого спілкування.

**СЛОВА І ЕМОЦІЙНЕ НАВАНТАЖЕННЯ.** Слово «мій» однозначно сигналізує про емоційне залучення того, хто розмовляє. Вислів «мій керівник» показує емоційний зв'язок з керівництвом, в той же час «керівник» демонструє дистанцію. Фраза «моє підприємство зазнає фінансові труднощі» свідчить про глибоке знайомство з проблемою і емоційне залучення, і навпаки, якщо говорять «на підприємстві серйозні фінансові труднощі», тим самим показують, що це проблеми підприємства, а не особисто того, хто це говорить.

Дистанцію між людьми позначають і інші вислови. Якщо ви говорите, що хтось казав ВАМ, то ця людина напевне не близька вам, але якщо хтось розмовляв З ВАМИ, це зовсім інший емоційний рівень. Коли кажуть ВАМ, то в такому вислові виражається деякий відтінок догани і диктату. Розмова З ВАМИ, навпаки, означає, що бесіда була двосторонньою і, скоріше за все, призвела до позитивних результатів. Кажучи співрозмовнику, що вам потрібно щось йому сказати, ви мимоволі збудуєте між вами бар'єр. Сказавши, що вам потрібно з ним поговорити, ви спонукаєте його до співпраці.

**НАГОЛОС.** Зміна інтонаційного наголосу в словах речення може повністю змінити зміст.

**КЛІШЕ.** У міру розвитку розмовної мови значення мови тіла знижалося, і люди почали використовувати стандартні, малозначущі фрази, які повинні починати, завершувати, або підтримувати розмову, підштовхнути співбесідника до продовження розмови і застосувати власний подібний вираз. Кліше – стандартна фраза, яка використовується людиною, що не відрізняється багатомовною уявою, або тими, хто занадто хоче сказати неправду не хоче описувати ситуацію так, як вона її сприймає.

Кліше може дорогоюказною ниткою для розуміння думок співбесідника. Наприклад, «між іншим» - вибачення за недоречність. «Між іншим» використовується і в деяких інших формах, так, наприклад, «до речі», «доки не забув», «я тут подумав». Подібні слова повинні відразу насторожити вас – як правило, за ними скриваються основні частини пропозиції. «Ми високо цінуємо те, як ви працювали на проекті. Ви багато зробили. Між іншим, ваша відпустка відкладається до наступного місяця».

Слова «щиро кажучи», «по правді» або «якщо бути щирим» одразу ж дають розуміння того, що співбесідник далеко не такий правдивий, чесний чи щирий, як він це стверджує. Чутливі люди з

аналітичними здібностями можуть несвідомо розшифровувати ці слова і інтуїтивно відчують, що співбесідник намагається їх обманути. Наприклад, фразу «Чесно кажучи, це найкраще з того, що я можу вам запропонувати» треба розуміти як «Авжеж це не найкраща пропозиція, але може ви все ж повірите». «Безсумнівно...» дає привід для сумнівів, «Поза всяких сумнівів...» звучить більш певно.

Багато людей мають погану звичку використовувати подібні слова. Вони часто використовують ці слова перед дійсно чесними речами, і в результаті добиваються зворотного ефекту – до їх слів ставляться з недовірою. Вислови «О'кей» або «Правда» змушують співбесідника погодитись з опонентом: «Ви ж згодні з цим, правда?». Співбесідник просто зобов'язаний відповісти «так», навіть якщо він притримується протилежної точки зору, а це підсвідомо сприймається як примус чи агресія. Крім того, слово «Правда» в кінці речення показує сумніви з приводу здатності співбесідника сприймати і розуміти бесіду.

Слова «Всього лише» і «Тільки» використовуються для того, щоб мінімізувати значення слів, які слідує за ними. Фраза «Я відніму лише п'ять хвилин» найчастіше використовується повільними людьми, які, напевне, збираються зайняти більше часу. «Наша розмова займатиме п'ять хвилин» – звучить точніше і достовірніше. Слова «Тільки», «Лише», «Всього» використовуються для того, щоб зменшити почуття провини співбесідника за будь-які неприємні наслідки розмови.

Фрази «Лише 199 грн.» або «Всього за 199 грн.» покликані переконати слухача або читача в тому, що зазначена ціна є незначною. «Я всього лише людина» – ключова фраза людини, яка не хоче нести відповідальність за власні помилки.

Як тільки людина почула слова «Всього лише» і «Тільки», їй слід усвідомити, що співбесідник намагається знизити важливість

власних слів. Необхідно проаналізувати, трапляється це лише через те, що він не відчуває себе вільно, боїться показати справжні почуття, або ж він свідомо намагається ввести в оману, чи зняти з себе відповідальність. Тільки глибинний аналіз контексту, в якому використовуються ці слова, може дати відповіді на подібні питання.

Слова «Буду намагатися» чи «Буду старатися» зазвичай використовують люди, які звикли до невдач. Вони прагнуть заздалегідь повідомити вас, що можуть і не досягти успіху в дорученій справі, або чекають на невдачу. Коли людину просять виконати складне для неї завдання, вона може відповісти «Я намагатимусь» або використати еквівалент «Зроблю все, що зможу». Обидві фрази сигналізують про очікування невдачі. У перекладі ці вислови позначають: «Сумніваюсь, чи зможу я це зробити». Коли така людина дійсно зіштовхується із невдачею, вона розводить руки і каже: «Ну що ж, я намагався (намагалась)», підтверджуючи тим самим, що вона і раніше сумнівалася у власних здібностях виконати це завдання.

«Ми спробуємо», «Ми докладемо всіх зусиль» або «Подивимось, що можна зробити» – найулюбленіші фрази керівників фірм і урядовців, які бажають позбутися відвідувачів. «Намагатимусь» звучить так само як і «можливо».

«Так, але...» – спроба уникнути страху, викликане імітацією згоди. «Але», як правило, є сполучником незгоди, тобто заперечує все, що було сказано перед цим, або сигналізує, що співбесідник бреше. «Так, але...» можна перевести як «однак» або «все ж таки». «Я розумію, що ви хочете сказати, але все ж таки ... (не приймаю).

Один з висловів, який найчастіше використовується у розмові – це «звичайно» або «зрозуміло», яке має три різних значення. «Ви що, здуріли ставити подібне питання!» (сарказм), «Мені відомо, що я знаю все, що мені потрібно знати» (пущання пилу в очі), «Я знаю, що



ви в достатній мірі поінформовані, для того, щоб знати це, але я все ж скажу» (ввічливість). «Звісно, я очікую на звичайну десятивідсоткову знижку» – чудовий приклад, коли мовець висказує власну точку зору, передуючи це словами «звісно» або «звичайно» і передбачаючи, що слухач розділяє його точку зору. За словами «звісно» і «зрозуміло» слідує абсолютно нормальна пропозиція. Цей прийом часто застосовується для того, щоб змусити співбесідника погодитись з вами. Якщо на переговорах використовується фраза: «Звісно, ми не будемо змушувати вас витримувати ці терміни», то насправді вас будуть змушувати робити саме це.

«Гадаю, ми домовились» – це спроба переконати співбесідника згодитись і не сперечатись.

Коли бізнесмени проводять переговори та ділові зустрічі, метамова використовується ними у повному обсязі. «Я не вважаю, що ви повинні це робити, але...» означає «Зробіть це!». «Бізнес є бізнес» – такі фрази є спробою виправдати власні неетичні дії, або подібні дії кого-небудь іншого. Коли співрозмовник каже, що у нього «діловий підхід», це означає, що він збирається вижати з вас усе можливе. «Давайте не будемо ходити навколо» часто є вступом, котрий неминуче приведе до фрази «бізнес є бізнес» і, отже, до нераціональної, важко виконуваної вимоги.

Використання конструкції «якщо, то...» дозволяє покупцю ошукати продавця, висуваючи складні вимоги. «Якщо Ви зможете доставити товар до першого числа, я його куплю» – ситуація, коли проблема і відповідальність перекладаються на продавця.

Отже, щоб ділова розмова була максимально ефективною, переговорнику необхідно бути максимально гнучким. Розмовляючи з людьми, слід звертати увагу на стандартні фрази та кліше, якими він користується, і намагатися виключити їх, або замінити на ті, які сприятимуть більш ефективному спілкуванню.

### 3.2. Мистецтво ставити питання

Успіх у соціальній або діловій сфері безпосередньо пов'язаний з умінням задавати потрібні питання і домагатися необхідних відповідей. У бізнес-спілкуванні мистецтво задавати правильні питання може стати ключовим фактором в укладанні угоди, або ж, навпаки, зірвати її укладання, врятувати чи погубити переговори, визначити майбутню кар'єру.

*Питання* є логічною формою фрази, що включає вихідну інформацію з одночасним указанням на її недостатність для отримання певної інформації у формі відповіді.

В бізнес-спілкуванні питання відіграють важливу роль у отриманні інформації, роз'ясненні деталей, дослідженні перспектив і залученні зацікавлених сторін до змістовного діалогу.

В ділових переговорах питання *класифікуються* за їх метою, структурою, очікуваним результатом та контекстом:

#### *1. За метою:*

– інформаційні: мають на меті зібрати факти, деталі чи конкретну інформацію від опонента. Вони спрямовані на отримання ясності, перевірки розуміння або отримання даних, що стосуються бізнес-контексту;

– уточнюючі: використовуються для отримання роз'яснень або додаткових пояснень щодо об'єкту переговорів, твердження чи концепції. Вони допомагають усунути неясність, запобігти плутанині та забезпечити взаєморозуміння між сторонами переговорів;

– підтверджувальні: ставляться для перевірки або підтвердження раніше обговореного пункту, рішення або угоди. Вони шукають підтвердження або згоди від опонента, щоб забезпечити узгодженість і консенсус;

– діагностичні: призначені для виявлення основних питань, проблем або труднощів у бізнес-контексті. Вони допомагають визначити першопричини, оцінити потреби та діагностувати сфер, які потребують покращення;

– зондуючі: дозволяють глибше зануритися в тему чи проблему, щоб дослідити основні мотиви, перспективи чи наслідки. Вони спонукають до роздумів, критичного мислення та більш повного розуміння предмету переговорів.

## *2. За структурою:*

– відкриті: передбачають широкі відповіді та заохочують співбесідника викласти докладні пояснення, думки чи ідеї. Вони сприяють дослідженню, творчості та свободі самовираження;

– закриті: передбачають короткі, конкретні відповіді, як правило, обмежені «так» чи «ні», або короткі фактичні відповіді. Вони корисні для швидкого отримання точної інформації та спрямування ділової розмови;

– негативні: передбачають постановку питання в негативному аспекті з використанням можливостей негативної відповіді. Як правило, включають слова заперечення («не», «ні», «ніколи»), або ж слова, негативні в діловому контексті («складно», «неможливо», «нереально» тощо);

– позитивні: формулюються таким чином, щоб представляти позитивне твердження чи припущення. Вони часто передбачають використання ствердної мови та спонукають до згоди чи підтвердження.

## *3. За очікуваним результатом:*

– навідні: сформульовані таким чином, щоб передбачити бажану або очікувану відповідь одержувача. Вони можуть вплинути на сприйняття одержувача або скерувати ділову розмову до певного висновку;

– уточнюючі: ставляться для уточнення отриманої інформації, з'ясування особистого уявлення співрозмовника з певного питання, або перевірки сказаного співрозмовником;

– нейтральні: є неупередженими, дозволяючи співбесіднику вільно відповідати, не відчуваючи тиску чи впливу формулювання запитання. Вони сприяють об'єктивності та заохочують чесний відгук;

– емпатичні: демонструють співчуття та розуміння почуттів, проблем чи переживань співбесідника. Вони виявляють щирий інтерес до його точки зору та сприяють спілкуванню та довірі в процесі ділового спілкування;

– орієнтовані на дію: спонукають співбесідника вжити конкретних дій, прийняти рішення або взяти на себе зобов'язання щодо наступних кроків. Вони стимулюють відповідальність, ініціативу та прогрес у досягненні бажаних результатів переговорів.

#### *4. За контекстом:*

– транзакційні: зосереджені на нагальних потребах, завданнях або транзакціях, пов'язаних з бізнес-діяльністю. Як правило, вони носять практичний характер і орієнтовані на завдання, спрямовані на полегшення виконання завдань чи вирішення проблем;

– реляційні: стосуються побудови та підтримки відносин із зацікавленими сторонами, клієнтами, або членами команди. Вони наголошують на побудові взаєморозуміння, зміцненні довіри та сприянні позитивній взаємодії;

– стратегічні: стосуються довгострокових цілей, бачення та стратегічного напрямку в бізнес-контексті. Вони заохочують перспективне мислення, інновації та стратегічне планування;

– тактичні: стосуються короткострокових дій, тактик або оперативних рішень, спрямованих на досягнення найближчих цілей або вирішення поточних викликів ділових переговорів.

Розуміючи різні види питань у ділових переговорах, переговорники можуть ефективно їх використовувати як стратегічний інструмент для збору інформації, сприяння діалогу, прийняття рішень і досягнення результатів у різноманітних бізнес-контекстах.

Ставити ефективні запитання – це фундаментальна навичка ділового спілкування, яка сприятиме розумінню, співпраці та вирішенню проблем.

До *основних правил постановки питань* в ділових переговорах можна віднести наступні:

- чіткість і лаконічність. Слід формулювати запитання чітко та лаконічно, щоб вони були легко зрозумілі співбесіднику; уникати двозначності або нечіткості, яка може призвести до плутанини;
- відкритість питань. Слід заохочувати змістовний діалог і одержання детальних відповідей, ставлячи відкриті запитання, які стимулюють співбесідника до уточнення, обміну думками або надання розуміння;
- уникання навідних питань. Слід утримуватися від запитань, які спрямовують або впливають на реакцію співбесідника на певний висновок; зберігати нейтралітет і об'єктивність для отримання справжніх та неупереджених його відповідей;
- простота. Слід використовувати мову, яка відповідає рівню розуміння співбесідника, і уникати жаргону, технічних термінів або складної лексики, яка може перешкодити розумінню;
- повага. Слід поважати точку зору співбесідника та уникати запитань, які є осудливими, конфронтаційними або зневажливими щодо його поглядів, досвіду чи думок;
- одне запитання за раз. Слід зосередитися на тому, щоб ставити одне запитання за раз, щоб уникнути плутанини та дозволити співбесіднику дати чітку та конкретну відповідь, не відчуваючи себе приголомшеним;

– активне слухання. Слід практикувати активне слухання, уважно спостерігаючи за відповідями співбесідника, визнаючи його внесок і шукаючи роз'яснень або додаткової інформації, коли це необхідно;

– врахування контексту, ситуації та середовища, в якому ставляться запитання. Слід пристосовувати питання до мети, часу та динаміки взаємодії;

– емпатія та чуйність. Слід підходити до постановки питань з емпатією, чуйністю та повагою до почуттів, перспектив і психологічних меж співбесідника. Створення сприятливого та інклюзивного середовища сприятиме більш відкритому діловому спілкуванню;

– сприяння залученню та участі. Слід ставити запитання, які стимулюють цікавість, критичне мислення та активну участь співбесідника; виявляти щирий інтерес до його відповідей і цінувати його внесок у переговори;

– терплячість та час на роздуми. Слід дати одержувачу досить часу, щоб опрацювати запитання та сформулювати відповідь. Варто набратися терпіння та утриматися від поспіху або переривання, що може перешкодити обдуманому рішення та спілкуванню;

– демонстрація контексту і релевантність запитань. Слід допомогти співбесіднику зрозуміти, наскільки потрібна та чи інша інформація та як вона впливає на розмову чи процес прийняття рішень;

– відкритість до відгуків і адаптація. Варто бути відкритим для отримання відгуків на свої запитання та адаптувати свій підхід відповідно до потреб, уподобань і стилю спілкування співбесідника.

Дотримуючись даних правил постановки запитань, можна підвищити ефективність ділових переговорів, сприяти більш змістовному діалогу та побудувати міцніші стосунки з партнерами.

В ділових переговорах значну роль відіграють *уточнюючі питання*, які потрібно ставити в наступних випадках:

- необхідно відновити опущену, але певну інформацію;
- на основне питання дано неясну або двозначну відповідь, і потрібно уточнити отриману інформацію;
- існує невпевненість чи сумнів у правильності розуміння слів співрозмовника;
- існує потреба в отриманні більш детальної інформації з питання, що обговорюється;
- існує потреба в з'ясуванні особистого уявлення співрозмовника з певного питання;
- існує потреба в перевірці сказаного співрозмовником у ході розмови;
- необхідно уточнити потреби партнера;
- потрібно показати увагу та прихильність до партнера;
- необхідно наблизити партнера до здійснення угоди.

Уточнюючі питання, як правило, припускають відповідь «так» чи «ні», проте часто на них дають розгорнуту відповідь, яка дозволяє отримати додаткову інформацію про співрозмовника, у тому числі і про його справжні потреби.

Уточнюючі питання включають до складу наступні слова і фрази:

- «Чи правильно я розумію, що...»
- «Чому?»
- «Тобто, ви кажете, що...»
- «Якщо я вас правильно зрозумів, то ...»
- «Я можу помилятися, але, на мою думку, ви сказали...»
- «Ви хочете сказати...»
- «Ви маєте на увазі, що...»

Уточнююче питання можна поставити по-різному, залежно від того, що потрібно дізнатися у співрозмовника. Зазвичай в ділових переговорах при формуванні уточнюючих питань використовують наступні прийоми:

- перефразування сказаного співрозмовником, якщо його відповідь незрозуміла. Перефразовуючи попередній вислів співрозмовника, проводиться своєрідний тест на розуміння сказаного. Відповідаючи на уточнююче питання, співрозмовник підтвердить або спростує сказане ним раніше, і навіть може розвинути свою думку і надати додаткову інформацію;

- прохання до співрозмовника навести приклад, що ілюструє або підтверджує сказане, або ж пояснення: «Наведіть, будь ласка, приклад, як має працювати цей прилад, щоб він Вас повністю влаштовував»; «Я вас не зовсім зрозуміла. Поясніть, будь ласка, ще раз»;

- прохання до співрозмовника надати додаткову інформацію або дані: «Ви раніше сказали, що Вам важлива потужність обладнання. Наведіть, будь ласка, конкретні цифри».

Залежно від постановки питання – «негативної» («У вас немає цього обладнання?») або «позитивної» («Адже ви подзвоните мені завтра о 9 ранку?») – можна частково передбачати і керувати відповіддю співрозмовника.

Під час ділових переговорів використання «негативних» і «позитивних» запитань може вплинути на напрям розмови, сформувавши сприйняття та викликати конкретні відповіді іншої сторони. Кожен тип питань можна стратегічно використовувати в ділових переговорах.

За допомогою «позитивних» питань, як показує практика, справді здійснюється певний психологічний примус до потрібної відповіді.



У таблиці 3.1 наведено кілька прикладів використання «негативних» та «позитивних» питань.

Таблиця 3.1

**Використання «негативних» та «позитивних» питань  
в ділових переговорах**

<i>«Негативна» постановка питання</i>	<i>«Позитивна» постановка питання</i>
Чи не ускладнить Вас це зробити?	Чи зручно Вам буде це зробити?
У вас немає цього обладнання у продажу?	Адже ви знайдете для мене це обладнання?
Ви не вважаєте, що це вигідна пропозиція?	Ви ж знаходите цю пропозицію цілком вигідною, вірно?
Ви не знайдете для мене 5 хвилин?	Вам буде зручно знайти для мене 5 хвилин?
Ви не подзвоните мені сьогодні ввечері?	Вам вдасться подзвонити мені ввечері?
У вас немає знижок на цей виріб?	Адже у вас є знижки на цей виріб?
Ви не допоможете мені у цьому питанні?	Ви надасте мені допомогу в цьому питанні?

Негативні питання формулюються таким чином, щоб представляти негативне твердження чи припущення. Вони часто передбачають використання «не», «не буду», «не можу» або «не треба». Негативні запитання не варто сприймати лише з негативної точки зору, їх можна використовувати для:

– перевірки припущень: негативні запитання можуть поставити під сумнів припущення або твердження іншої сторони, спонукаючи її переглянути свою позицію або надати роз'яснення;

– виявлення занепокоєння: негативні запитання можуть виявити потенційні занепокоєння, заперечення або перешкоди, які можуть перешкоджати прогресу в процесі переговорів. Вони заохочують іншу сторону висловлювати застереження або відкрито висловлювати заперечення;

– висвітлення ризиків: негативні запитання можуть привернути увагу до потенційних ризиків, недоліків або наслідків, пов’язаних із певними пропозиціями, рішеннями чи діями, спонукаючи іншу сторону розглянути недоліки їхньої позиції чи курсу дій.

– відповідь на заперечення: негативні запитання дають можливість відповісти на заперечення або застереження, висунуті іншою стороною, сприяючи діалогу, роз’ясненню та вирішенню проблем.

В постановці питань важливими техніками є використання «Ви-підходу» та стратегії «Ми-висловлювання».

«Ви-підхід» здатний створити у спілкуванні особливий стан психологічного комфорту, довіри, теплоти і таким чином привернути співрозмовника до більш плідної співпраці. Позитивний вплив даного прийому можна побачити при порівнянні його з прийомом «Я-підхід» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Використання «Ви-підходу» в ділових переговорах [5, с. 8]**

<i>«Я-підхід»</i>	<i>«Ви-підхід»</i>
Я вважаю, що ви неправі в цьому питанні.	Ви не вважаєте, що в цьому питанні є ряд неточностей?
Я стверджую, що цей проект ухвали недосконалий.	Ви не вважаєте, що цей проект ухвали недосконалий?
Я хочу бачити вас о 18 годині.	Вам зручно буде під'їхати до 18 години?
Я хочу, щоб ви виконали це завдання.	Ви зможете виконати дане завдання?
Я доведу вам зараз.	Тепер ви можете переконатись у цьому?
Я вважаю, що ви маєте вибачитися.	Ви не вважаєте, що нам необхідно вибачитися один перед одним?

Стратегія «Ми-висловлювання» спрямована на привернення уваги до спільних інтересів та цілей партнерів. Вона породжує ситуацію співробітництва, а не протиставлення, з протиставленням

поглядів на кшталт «ми-ви», де сторони прагнуть отримати лише односторонню вигоду. Таким чином, використання у мові займенника «ми» (обидві сторони) інтуїтивно породжує у партнерів переговорну стратегію взаємної згоди та співробітництва. Порівняємо стратегію «Ви-висловлювання» зі стратегією «Ми-висловлювання» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Використання стратегії «Ми-висловлювання»  
в ділових переговорах [5, с. 8]**

<i>«Ви-висловлювання»</i>	<i>«Ми-висловлювання»</i>
Ви ж достатньо зробили для подолання кризової ситуації?	Погодьтеся, ми ж з вами доклали чимало зусиль, щоб вийти із кризової ситуації?
Ви справді зацікавлені в обговоренні цього питання?	Ми ж з вами, безперечно, зацікавлені в обговоренні цього питання, так?
Ви ж наш однодумець?	Визнаємо, ми ж з вами справді однодумці?
Ви ж доклали достатньо зусиль, щоб вирішити цю проблему?	Нам же з вами довелося чимало попрацювати, щоб вирішити цю проблему?

Будь-яке поставлене питання вимагає своєї відповіді.

**Відповідь** є судженням, яке викликане тим чи іншим питанням.

У ділових переговорах у відповідь на питання, пропозиції або заяви іншої сторони можуть бути дані різні типи відповідей. Тип наданої відповіді часто відображає стратегію переговорів, цілі, інтереси та рівень співпраці чи опору.

*Типові види відповідей*, які зустрічаються під час ділових переговорів, наступні:

1. Ствердні відповіді:

– угода: ствердна відповідь, яка вказує на згоду з пропозицією, пропозицією чи умовою, представленою іншою стороною;

– підтвердження: пряме твердження або підтвердження факту чи заяви, зроблених іншою стороною;

– згода: ствердна відповідь, що надає дозвіл, схвалення або згоду на конкретну дію чи запит, зроблений іншою стороною.

## 2. Негативні відповіді:

відмова: негативна відповідь, яка вказує на відхилення або відмову від пропозиції, запиту чи умови, надана іншою стороною;

заперечення: пряме заперечення або заперечення твердження чи претензії іншої сторони, яке вказує на незгоду з представленою інформацією чи точкою зору.

## 3. Умовні відповіді:

– зустрічна пропозиція: умовна відповідь із пропозицією альтернативних положень, умов або коригувань оригінальної пропозиції, наданої іншою стороною;

– модифікація: умовна відповідь, яка пропонує перегляди або поправки до конкретних аспектів пропозиції чи угоди.

## 4. Дипломатичні відповіді:

– ухилення: дипломатична відповідь, яка уникає прямих зобов'язань або розкриття своєї позиції, намірів чи вподобань. Може включати відхилення запитання або надання необов'язкової відповіді, щоб зберегти гнучкість і перевагу в процесі переговорів.

– підтвердження із застереженням: дипломатичне підтвердження пропозиції, заяви або точки зору іншої сторони, що супроводжується застереженнями щодо певних аспектів або наслідків.

## 5. Інформаційні відповіді:

– уточнення: містить роз'яснення, уточнення або додаткові деталі щодо конкретної проблеми, запитання чи занепокоєння, висунутого іншою стороною і спрямоване на покращення розуміння та усунення будь-яких неправильних уявлень або двозначності.

– розкриття інформації: відповідна інформація, факти або дані, що стосуються обговорення переговорів, яка сприяє прозорості

та довірі шляхом відкритого обміну необхідною інформацією.

#### 6. Мовчання або відсутність відповіді:

– тиша: відсутність усної відповіді чи визнання від однієї з сторін, що вказує на роздуми, коливання або стратегічну паузу в процесі переговорів.

– відсутність відповіді: навмисне рішення не відповідати на пропозицію, запитання або заяву іншої сторони, що свідчить про незацікавленість, застереження або бажання зберегти контроль над результатом і темпом ділових переговорів.

У ділових переговорах тип відповіді може істотно вплинути на динаміку, хід і результат переговорного процесу. Ефективні учасники переговорів ретельно обмірковують свої відповіді, стратегічно обирають підхід до комунікації та адаптують свою тактику відповідно до динаміки переговорів.

Формулювання ефективних відповідей під час ділових переговорів вимагає стратегічного мислення, чіткості спілкування та зосередженості на досягненні бажаних результатів, зберігаючи професіоналізм і сприяючи позитивним стосункам.

*Правила формулювання відповіді під час ділових переговорів можуть бути наступні:*

1. Чітке розуміння запитання чи пропозиції. Слід переконатися у повному розумінні питання, пропозиції чи заяви іншої сторони, перш ніж формулювати відповідь. За потреби варто використовувати уточнюючі питання, щоб уникнути непорозумінь.

2. Активне слухання. Необхідно активно слухати проблеми, інтереси та пріоритети іншої сторони, звертаючи увагу як на вербальні, так і на невербальні сигнали, щоб отримати інформацію та відповідним чином адаптувати свою відповідь.

3. Спокій і рівноваженість. Слід зберігати холонокровність і професіоналізм, навіть у складних або напружених ситуаціях

переговорів, уникаючи імпульсивної чи емоційної реакції на провокаційні заяви чи пропозиції.

4. Чіткість та лаконічність. Варто надавати чіткі та лаконічні відповіді, які безпосередньо стосуються питання чи пропозиції, уникаючи двозначності, жаргону чи надмірних деталей, які можуть заплутати або перевантажити іншу сторону.

5. Зосередження на цілях. Слід узгодити свої відповіді з цілями, інтересами та пріоритетами ділових переговорів, зосередившись на досягненні взаємовигідних результатів.

6. Пропозиція рішень та альтернатив. За можливості, слід пропонувати конструктивні рішення, альтернативи або компроміси, які подолають розбіжності та просунуть переговори вперед. Представлення варіантів демонструє гнучкість і готовність до співпраці.

7. Чесність і прозорість. Слід зберігати чесність і прозорість у відповідях, уникаючи спотворення інформації чи обману, внаслідок чого зміцнюється довіра між партнерами.

8. Врахування потенційного впливу слів на динаміку переговорів і відносини з іншою стороною. Варто обрати мову, яка є шанобливою, дипломатичною та сприяє підтримці позитивних стосунків.

9. Використання позитивної мови. Слід формулювати відповіді позитивно й конструктивно, навіть коли висловлюється незгода чи заперечення.

10. Керування очікуваннями. Слід встановлювати реалістичні терміни, зобов'язання та результати у відповідях, уникаючи надмірних зобов'язань і не даючи нереальних обіцянок.

11. Гнучкість і адаптивність. Слід залишатися гнучкими у своїх відповідях, особливо коли переговори розвиваються і з'являється

нова інформація. Варто бути готовими скорегувати свій підхід і дослідити нові можливості для досягнення згоди.

12. Прагнення до безпрограшних рішень, які враховують інтереси та проблеми обох сторін. В цьому сенсі слід шукати творчі компроміси чи додаткові можливості, які максимізуватимуть взаємну вигоду та сприятимуть довгостроковій співпраці.

Дотримуючись цих правил формулювання відповідей під час ділових переговорів, можна ефективно вести складні дискусії, будувати довіру та досягати успішних результатів, які відповідають вашим цілям і пріоритетам.

### **3.3. Прийоми аргументації в ділових переговорах**

Переконливий вплив на опонента досягається за рахунок аргументації, яка є однією з найважчих фаз переговорів, для якої потрібні знання, концентрація уваги, витримка, коректність та рішучість.

Аргументація є комунікативним процесом, спрямованим на обґрунтування позиції одним співрозмовником для того, щоб її зрозумів і прийняв інший співрозмовник.

Аргументація складається з тези, аргументів та демонстрації. Теза є формулюванням власної позиції. Аргументи є доказами, які наводяться для обґрунтування власної точки зору і повинні відповідати на запитання опонента, чому вам потрібно вірити. Демонстрація зв'язує тезу та аргументи.

При різноманітті форм аргументації можна відмітити чотири стратегії, які частково перетинаються з національно-культурними стилями, гуртуються на різноманітних традиціях навчання або є

продовженням індивідуального стилю поведінки. Стратегії аргументації спрямовані на те, щоб взяти вірний курс при постановці ключових завдань, а методи і прийоми – щоб перемогти при обговоренні ключових питань переговорного процесу.

**Традиційна** стратегія аргументації була розроблена в школах античної риторики. Щоб використовувати цю стратегію в ділових переговорах, досить отримати відповіді на питання [6]:

- *«що пропонується?»*,
- *«як можна розуміти цю пропозицію?»*,
- *«пропозиція проста або складна з багатьма умовами?»*,
- *«з яких частин вона складається?»*,
- *«які існують причини, що спонукали партнера зробити таку пропозицію, і якими є її наслідки?»*,
- *«як можна порівняти цю пропозицію з іншими?»*

Подібна стратегія передбачає наявність достатнього запасу часу і спрямована на розширення поінформованості.

**2. Східна (Інтуїтивна)**, яка заснована на використанні психологічних прийомів, що залучають такі особливості мислення, як асоціативність, розуміння переносного значення, відстороненого вислову або метафори. Ця стратегія багато в чому спирається на образне мислення і містить в собі багатозначність, звернену як у бік прямої мети переговорів, так і в бік особистих глибинних переживань. Вислів Конфуція або вказівка на історичну аналогію може, в рамках такої аргументації, нести в собі елемент впливу, який недоступний носію іншої культурної традиції, крім східної.

**3. Європейська** – аналітична система аргументації, яка виростала з раціоналістичної філософії Західної Європи. Для якої характерним є діалектика і раціоналізм, розчленовування основного змісту на частини у відповідності зі здоровим глуздом, кодексом, правилами чи нормами. Така аргументація в найбільшій мірі спрямована на



виключення будь-яких можливих протиріч саме в плані співвідношення практичних вигод. Наприклад, ви будете хімічний комбінат – це вступає в протиріччя з екологічними установками. Але «протиріччя» знімається, якщо хімічний комбінат буде випускати компоненти, які використовуються для вирішення екологічних проблем.

**4. Прагматична** – проводить чітку межу між мовною і практичною поведінкою. Ціна слів, особливо сказаних людиною, зацікавленою в результаті справи, зазвичай невисока. Однак це не заважає риторично пишному оформленню мовної поведінки. Така стратегія особливо часто присутня там, де є явна перевага у силі і де за аргументами завжди проглядається потужний капітал, міцний кулак. Така аргументація використовується виключно в ритуальних цілях і для підтримання правил гри.

При виборі стратегії аргументації в ділових переговорах слід уникати:

- перебивання, нападок, звинувачень;
- постійного підраховування вигравів-програвів;
- «мудрування», багатослівності, «збивання з думки» опонента;
- сарказму і погроз.

Головними при аргументації в ділових переговорах є тактовність і мудрість, а найбільш негативним – агресія. Якщо для вас неприйнятні пропозиції іншої сторони, відповідайте ухильно: «Ми подумаємо. Це треба обговорити у вузькому колі. Можливо, у вас у резерві є ще ряд пропозицій. Очевидно, вам потрібен час, щоб їх сформулювати. Для нас важливо подумати над пакетом ваших пропозицій».

Для визначення сили аргументації існують наступні критерії оцінки:

- якісні аргументи спираються на факти. Краще виключити докази, які не можна підкріпити достовірними даними;
- хороші аргументи безпосередньо стосуються справи;
- аргументи мають бути актуальними для обох сторін, тому варто наперед зрозуміти, наскільки вони можуть бути цікавими всім.

Існують дві основні конструкції аргументування:

- доказова аргументація (коли треба щось обґрунтовувати чи доводити);
- контраргументація (коли треба спростувати чийсь тези).

І в доказовій аргументації, і в контраргументації – двох складових процесу аргументування – використовуються одні й ті ж прийоми: ретельне вивчення предмету, фактів і відомостей; виключення можливих протиріч; формулювання ясних, логічних висновків. Такими прийомами і методами можуть бути наступні.

**Класичний метод.** Є прямим зверненням до партнера, якого знайомлять з фактами та інформацією, що є основою аргументації, або ж – якщо йдеться про контраргументи – оскаржуються і спростовуються його доводи. Якщо нам вдалося поставити під сумнів викладені ним факти, то наша позиція стає значно переконливішим і сильніше.

Вельми корисні тут цифри – прекрасний фон для ідей і доводів. Уміло піднесені, вони завжди виглядають переконливо. Велику роль тут відіграють цифри та статистика. Цифри завжди виглядають переконливо. Використовуючи статистику, важливо не порушити баланс, тому що велика кількість цифр втомлює співрозмовника і аргументи не справлять належного враження. Крім того, цифри слід представляти у формі, що максимально відповідають поставленим завданням.

**Метод протиріччя.** Ґрунтується на виявленні протиріч у аргументах опонента та акцентуванні уваги на них. Даний метод є

оборонним. Наша власна аргументація повинна бути несуперечливою, щоб не дати партнерові цим скористатися, але суперечності в його аргументації можна залишати непоміченими. За своєю природою цей метод є оборонним. У відповідь на аргументи співрозмовника можна відповісти, виявивши в них слабе місце.

**Метод «переведення стрілки».** Цей прийом досить простий і застосовується по відношенню до партнера з аналітичним складом мислення. Коли він робить заяву чи відстоює план, помилковість якого ви здатні довести, не поспішайте викладати факти і святкувати перемогу. Краще поставте запитання типу: «Не могли б ви уточнити, що конкретно станеться, якщо ми приймемо ваш план?». Тон повинен бути доброзичливим, бо, якщо партнер відчує в цьому питанні виклик або зловтіху, то, швидше за все, ви нічого не доб'єтесь. Поставивши запитання, слід чекати, не перебивати міркувань партнера, викликаних питанням. Партнер сам виявить у власних міркуваннях протиріччя або невірно використані дані. Тут важлива атмосфера, коли партнерові не треба захищати свою логіку або доводити, що його план – найкращий. Вона створюється продуманим формулюванням і тоном питання. Якщо ж ви, терпляче дочекавшись моменту виявлення партнером слабких місць у його власних побудовах, зумієте задовольнити його потребу в нових фактах, ймовірність вирішення питання на вашу користь набагато збільшиться.

**Метод послідовних висновків.** Включає точну аргументацію, яка поступово, крок за кроком, за допомогою часткових висновків підводить нас до бажаного підсумкового висновку [7]. При контраргументації це означає спростування помилкових висновків партнера або вимога логічно правильних і бездоганних доказів.

**Метод образного порівняння.** Надає доказам яскравості, образності, наочності. Є досить ефективним, особливо, коли образи

підібрані вдало. Порівняння можуть бути фактичними або вигаданими, серйозними або з гумором. Порівняння, що викликає уявлення про предмет в цілому, називається метафорою. «Його слова були оазисом в пустелі світської балаканини».

Порівняння, в якому співвідносяться два або більше предмета в одному або декількох відношеннях, називається аналогією. Аналогії бувають образні і буквальні. Образна аналогія порівнює дві сукупності явищ різного порядку або з різних областей, вказуючи на їх символічний зв'язок.

Аналогія в буквальному сенсі порівнює явища однієї області, одного порядку. «Кондиціонування повітря підняло продуктивність праці на фабриці штучного волокна в Вінниці, отже, воно підніме продуктивність праці і на фабриці в Києві».

**Метод «так ... але».** Полягає в тому, що ви визнаєте, погоджуєтесь з однією стороною аргументів, а потім вказуєте на іншу сторону. Його краще застосовувати, коли опонент із певним упередженням ставиться до теми розмови, наприклад: «Мені теж здається, що вказане вами – переваги. Але ви упустили і недоліки...». Після цього продовжуємо доповнювати односторонню картину співрозмовника своїми фактами. Якщо не погоджуватися з партнером з самого початку і вступати в суперечку, ледь почувши його перші аргументи, можна продемонструвати власну негативну установку, що навряд чи піде на успіх справі.

Метод «так ... але» дозволяє витончено спростувати аргументацію партнера. Слід звернути особливу увагу на те, що ваше «так ...» не повинно бути формальним. Таким воно є, якщо неозброєним оком видно, що за ним підуть заперечення та незгоду. Це типова помилка. На досвідченого партнера так не вплинеш. Неформальне «так ...» – це коли ви наповнюєте його реальним змістом. Ви можете сказати, що з такою постановкою питання,

безумовно, згодні, що наведені партнером факти бездоганні, а вибудована ним логіка абсолютно бездоганна. І тільки потім настає черга «але ...». Цим «але ...» ви можете запропонувати свої аргументи, і це буде значно краще, якби ви відразу стали демонструвати свою незгоду. При цьому конструкція вашої аргументації повинна бути такою, щоб вона могла, по можливості, попередити застосування цього методу з боку співрозмовника за допомогою спростування його можливих доводів.

**Метод «шматків».** Схожий на попередній, але складається в розчленовуванні повідомлення партнера на частини з констатацією: «Це переконливо», «З цього питання існують різні точки зору», «Цей момент досить спірний». При цьому доцільно не торкатися найбільш сильних аргументів партнера (якщо, звичайно, це можливо), а переважно орієнтуватися на вразливі місця і намагатися саме їх піддати сумніву і, якщо треба, спростувати. Це цілком реально, оскільки в будь-якій позиції завжди можна знайти слабкі місця. Це дасть можливість «розвантажити» навіть найважчі ситуації.

**Метод «ігнорування».** Нерідко факти чи аргументи, запропоновані партнером, не можна заперечити. У такому разі їх можна проігнорувати: співрозмовник надає значення тому, що, на вашу думку, не настільки важливо. Ми всього лише констатуємо це і йдемо далі, не концентруючись на ньому. Ви тимчасово відкладаєте, не обговорюєте якийсь аргумент, аргумент, якщо він не може бути спростований, не прийнятий.

Слід звернути увагу на те, що мова йде не про ігнорування партнера – цього він як раз не пробачить, а про ігнорування якогось аргументу в системі його доказів.

**Акцентування.** Цей прийом – логічне продовження попереднього. У відповідності зі своїми інтересами, ви продовжуєте зміщувати акценти, висуваючи на перший план те, що вас влаштовує.

Акцент робиться на тих доводах, які цікавлять одного із співрозмовників.

**Метод опитування.** Питання – основний механізм будь-якої ділової бесіди. Вчасно, з попередженням задані питання є особливим видом аргументації, причому досить ефективним. Не розкриваючи співрозмовнику всіх ваших карт з метою збереження елемента несподіванки, завжди можна поставити йому низку запитань, щоб в основних рисах з'ясувати його позицію. Оскільки ви хочете дізнатися від партнера те, що він не завжди сам хоче повідомити, слід ретельно продумати обставини, послідовність, темп, інтонацію постановки питань, які повинні бути короткими, змістовними і при цьому гранично точними і зрозумілими.

**Метод «видимої підтримки».** Після викладу співрозмовником його аргументів ми спочатку не тільки не заперечуємо і не суперечимо, але, навпаки, навіть приходимо на допомогу, наводячи нові докази на користь його позиції. Але це тільки на перший погляд! Після видимої підтримки слід викласти вашу позицію, яка може докорінно відрізнитися від точки зору партнера: «На підтвердження вашої тези я міг би навести ще й такі факти, про які ви, мабуть, забули (перераховуємо їх). Це, безумовно, робить вашу позицію ще більш переконливою – але лише на перший погляд, лише для необізнаного. Я і сам деякий час поділяв її. Насправді ж ... « – і тут настає черга контраргументів.

Якщо партнер критикує вашу пропозицію, уважно слухайте. Бути може, в чомусь він і правий. Але якщо він сперечається заради суперечки, запам'ятайте, що саме його не влаштовує, а коли він закінчить, скажіть, що приймаєте всі заперечення і фактично вже врахували їх. Тепер використовуйте кожне зауваження позитивних сторін вашої пропозиції. Вибудувавши свої аргументи дзеркально зауважень партнера, по суті ви даєте йому саме те рішення, яке він

шукає. Ефективність цього прийому полягає в тому, що дозволяє вам проявити більш високий професіоналізм, показати, що точку зору співрозмовника ви вивчили більш ґрунтовно, ніж він сам, після чого переконалися в її неспроможності. Цей прийом вимагає особливо ретельної підготовки.

**Метод «бумерангу».** Дозволяє використовувати зброю співрозмовника проти неї самої. Не має сили доказів, але має вплив на співрозмовника. Особливо якщо відповідь була дотепною. Наприклад, Демосфен, відомий державний діяч і промовець, і афінський полководець Фокіон були заклятими політичними ворогами. Якось Демосфен заявив Фокіону: «Якщо афіняни розлютяться, вони тебе повісять». На що Фокіон відповів: «І тебе, звичайно, теж, як тільки зрозуміють».

**Метод Сократа.** Битва за аргументацію відбувається у формі «питання-відповідь». Питання задаються таким чином, що на них слідує цілком певні відповіді, що знаходяться в руслі вашої логіки. Відповіддю може бути «так», але може бути і «ні». Але це таке «ні», до якого ви підводите партнера особливою постановкою вашого питання і яке вас цілком влаштовує, тобто по суті воно означає «так». Нижче приблизна схема.

Ви: Ну, добре. Давайте почнемо по порядку. Ви ж згодні з тим, що ... (Слід безумовний тезу, сперечатися з яким жодна розсудлива людина не стане).

Партнер: Зрозуміло, це всім зрозуміло.

Ви: А якщо так, то ви, безсумнівно, бачите, з цього випливає, що... (Очевидне слідство).

Партнер: Звичайно, тут і сперечатися немає про що.

Ви: Якщо ви з цим згодні, то, треба думати, не вважаєте, що ...

Партнер: Дійсно, не вважаю.

Ви: В такому разі, ваші здібності та досвід не дозволять не помітити, що з цим тісно пов'язана така обставина ...

Партнер: Дійсно, ця обставина тісно пов'язано з тим, про що ми тільки що говорили.

Ви: Прекрасно! Отже, вас як досвідченого підприємця навряд чи влаштував би той факт, що ви можете втратити прибутки, які реально отримати в цих сприятливих, хоча і короткочасних умовах, тощо.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які складові включає в себе культура ділового спілкування?
2. Які форми ділового спілкування Ви знаєте?
3. Які відмінні особливості має сучасне ділове спілкування?
4. Які складові входять до вербального ділового спілкування?
5. Які основні правила мовної комунікації Вам відомі?
6. Що таке метамова? Назвіть її приклади.
7. Що таке кліше? Назвіть приклади кліше.
8. Коли доцільно використовувати кліше?
9. Які види питань в переговорах Ви знаєте?
10. Які основні правила постановки питань Вам відомі?
11. Чим відкриті питання відрізняються від закритих?
12. Назвіть приклади відкритих і закритих питань.
13. Як класифікуються питання в ділових переговорах?
14. Які є основні правила постановки питань в ділових переговорах?
15. Які типові види відповідей можуть зустрічатися під час ділових переговорів?
16. Які методи аргументації в переговорах Ви знаєте?



## ТЕМА 4

### НЕВЕРБАЛЬНА КУЛЬТУРА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

4.1. Значення невербального спілкування в ділових переговорах.

4.2. Аналіз жестів та поз людини.

#### 4.1. Значення невербального спілкування в ділових переговорах

*Невербальна комунікація* – комунікація за допомогою немовних засобів.

Австралійський вчений Алан Піз, який протягом тривалого часу займався вивченням “Мови рухів тіла”, стверджував, що під час співбесіди з розмовником, лише 7% слів людина передає вербальним способом, тобто словами, тоді як 38% припадають на звукові засоби, тобто це тон, гучність мовлення, інтонація, тощо, і 55% інформації можуть бути сприйнятими завдяки міміці, жестів, а також пози співрозмовника.

Спілкування у вербальній комунікації, як процес безпосередньої взаємодії, демонструє емоції тих, хто доносить інформацію, утворюючи невербальний аспект обміну цією інформацією. Засоби невербальної або ж, як ще можна назвати, тілесної комунікації або “мова почуттів”, в значній мірі посилює смисловий ефект вербальної (словесної) комунікації, а при вигідних обставинах може навіть стати її заміною. У професійній та діловій розмові засоби невербальної комунікації відіграють важливу роль, адже може означати набагато більше, ніж слова. Для представників професій, що стикаються з обов’язковим діловим спілкуванням, є важливою частиною вміння контролювати свої рухи та міміку, але при цьому їм також необхідно

володіти навичками розуміти та зчитувати жести та міміку співрозмовника, а також правильно тлумачити побачене. Ігнорування або не уважність до прояву невербальних способів передачі інформації у діловому спілкуванні може призвести до дезорієнтації співрозмовника, якщо неправильно інтерпретувати його міміку, жести, поведінку у повсякденних ситуаціях або необачно самому поводитися.

Формами невербального спілкування є:

- міміка,
- постава,
- жести,
- візуальний контакт,
- міжособистісний простір,
- умовні сигнали.

Для читання жестів і поз людини слід враховувати:

- поза і жести можуть бути обумовлені зовнішніми обставинами (холодно, незручно сидіти і т.п.);

- поза і жести можуть бути викликані причинами, не пов'язаними з настроєм людини (свербить ніс, болить живіт і т.п.);

- спостерігати треба за сукупністю жестів;

- інтерпретація поз і жестів залежить від особистості, яка інтерпретує. Останнє правило сформулював англійський психолог М. Беннет, який звернув увагу на те, що один і той же жест або поза різними людьми тлумачиться по-різному, а одне і теж тлумачення може викликати різні емоції. Це залежить від настрою, установки психологічного складу тих, хто спостерігає. Не завжди те, що людина припускає відповідає тому, що насправді є.

## 4.2. Аналіз жестів та поз людини

Відношення до учасника спільного діалогу може передаватись **ПОЗОЮ**

У випадку коли один із учасників діалогу намагається наблизитись до іншого, налагоджує зоровий контакт, проявляє сковані рухові жести, то можна стверджувати про те, що співрозмовник намагається підлаштуватись до іншого.

Співрозмовник, який досліджує кімнату, постійно ходячі з одного кута в інший, скоріш за все думає про певні складнощі або приймає важливе рішення, яке є для нього важким.

Якщо під час бесіди людина однією рукою намагається утримати баланс тіла, спираючись на вертикальну поверхню, а інша рука знаходиться на рівні стегна – це свідчить про те, що він прагне у співбесіди займати авторитетну позицію, тобто бути керуючим розмовою. Про те саме явище може засвідчувати поза, коли людина тримає обидві руки на стегнах, а ноги розташовані на ширині плеч.

Якщо при розмові ви помічаєте, що комунікант відходить до дверей або намагається подивитись у той бік, коли його ноги звернені до виходу, то це означає, що він хоче завершити діалог та піти.



Поза, яку співрозмовник приймає, коли сідає, теж може вказувати на безліч факторів при бесіді. Деякі з цих факторів є

наступними: сидання діалогового партнера за спинку, тобто спинка стільця направлена у бік розмовляючого, може свідчити про його агресивне ставлення до нього або ситуації, а іноді і бажання мати авторитет над ним. Якщо під час бесіди співрозмовник сидить зі схрещеними ногами, то внутрішньо він роздратований, а якщо при цьому додатково він схрещує руки, то його злість досягла межі. Обидва ці жести демонструють закритість, створення бар'єру та небажання сприймати подану інформацію, а також відкриватись самому.



Але не завжди схрещені ноги є ознакою несприйняття опонента. Наприклад якщо під час діалогу ноги співрозмовника схрещені так, що собою нагадують цифру “4”, то це можна вважати більш вільною позою, а у деяких випадках це свідчить про те, що керування діалогом людина бере на себе, тим самим домінуючи над іншим. Якщо в такій позі людина додатково охоплює свої ноги руками, то з такою людиною не вдасться прийти до консенсусу або досягти необхідної згоди. В такому випадку варто поміркувати про те, що варто зробити, щоб співрозмовник почав відчувати себе комфортніше і зміг «відкритися».



Якщо співрозмовник сидить у з рівною спиною, але помітно, що його тіло напружене, а ноги не відриваються від підлоги, при цьому постійно зберігається зоровий контакт, то у невербальній комунікації це «говорить» про те, що він не зацікавлений у бесіді, а його думки зайняті власними розсудами. У випадку, коли слухач захоплений розмовою, він намагається сісти якомога ближче до краю стільця, а його тіло трохи нахилене до оратора, при цьому голова, найчастіше, нахилена у будь-який бік і додатково підпирається рукою.

Якщо під час діалогу співрозмовник знову схрещує ноги, але поза є вільною, ніби байдужою до навколишніх обставин, то в такому випадку можна казати про те, що він відчуває, що контролює ситуацію, відчуваючи себе керуючим у таких обставинах. Існують ситуації і навпаки, коли людина сидить на краєчку стільця, а його руки прикривають коліна, така поза демонструє слухняність, дозвіл підкорятися опоненту у розмові.

Сидячі у кріслі прийняти такі пози набагато важче, а тому, щоб взяти ситуацію під свій контроль, а співрозмовника якимось заспокоїти, необхідно спробувати пересадити його зі стільця. В такому випадку відіграють як фізичні, так і психологічні аспекти, адже при цьому співбесідник матиме змогу прийняти комфортну для себе позу, що призведе, як до розслаблення м'язів тіла, так і до морального

розслаблення, а тим самим гострота протистояння буде значною мірою знижена.

Якщо під час розмови стає помітно, що співрозмовник намагається «стати» вищим, його погляд є зверхнім, то така поведінка засвідчує про власну впевненість, а сама людина намагається бути керуючим.

Якщо учасник діалогу піднімає плечі, при цьому його голова опущена, то це в певній мірі говорить про образу або почуття скривдженості. Така поведінка додатково може бути підкріплена малюванням різноманітних та хаотичних геометричних фігур на папері.

Негайно потрібно завершити зустріч з колегою/партнером або просто співрозмовником, якщо стає помітно, що корпус його тіла нахилився уперед, а руки обхопили коліна або край стільця. Така поза свідчить про те, що людина хоче піти.

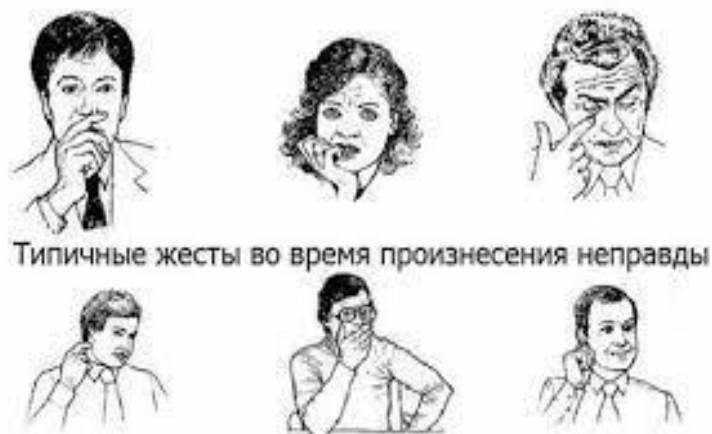
Якщо під час розмови слухач фронтальною (внутрішньою) стороною долоні підпирає підборіддя з витягнутим вказівним пальцем, це говорить про те, що він не сприймає запропоновані пропозиції або його ставлення до них є критичними.



Випадок коли руки співрозмовника знаходяться у перенісся або помітно, що він його злегка пощипує, засвідчує про те, що він зосереджений на розмові і міркує про почуте, при цьому у людини звичайно закриті очі.

Не менш важливим жестом є контакт рук з підборіддя, а саме у тому випадку, коли людина його почухує, це означає, що саме у цю хвилину він приймає рішення. Найчастіше при цьому також можна помітити, як він прищурюється.

Коли співрозмовник намагається збрехати або донесена ним інформація є нещирою, у процесі діалогу він починає закривати рот руками, іноді очі та вуха. Якщо після висловлювання людина прикриває свій рот рукою, а великий палець притискає до щоки, скоріше за все вона говорить неправду. Такий самий жест може свідчити про сумнів чи недовіру співрозмовника до вашої правдивості чи висловленої інформації.



Мимовільні та швидкі дотики до носа чи трикутника над губою – також можуть бути ознаками того, що співрозмовник каже неправду. Вчені та фахівці, які займались вивченням «мови тіла» пояснювали таке явище тим, що у такий момент людина починає відчувати неприємні відчуття: такі, як свербіж або поколювання на

рівні рефлексів і на фізичному рівні йому хочеться почухати або доторкнутися до носа, щоб позбутися цих відчуттів.

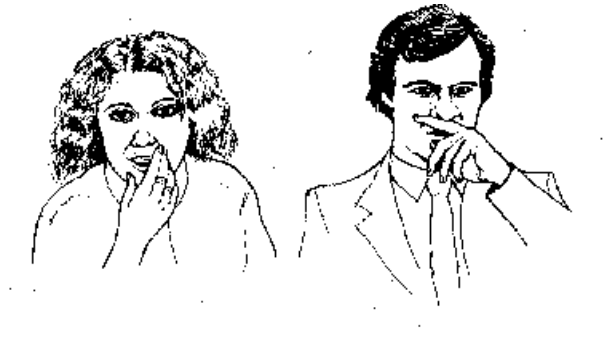


Рис. 6. *Подросток обманывает*      Рис. 7. *Взрослый обманывает*

Але не завжди такі рухи є точним доказом того, що учасник діалогу каже неправду або про те, що його слова є нещирими. Зустрічаються випадки, коли такий жест засвідчує про невпевненість у щирості оратора, сумніви, міркування над тим, що було почуто або ж формулювання відповіді. І, звісно, співрозмовник може чухати ніс просто через те, що він у нього чешеться, але у випадку алергії найчастіше буде помітне активне та постійне потирання, а для потирання – жесту характерний легкий дотик.

Можуть статися такі випадки, коли стає помітно, як співрозмовник починає поправляти комірець, торкатися очей, намагаючись їх потерти, це також пов'язано з тим, що людина каже неправду, адже саме неправда викликає свербіння в віках очей та м'язових тканинах шиї. В такому випадку можна врахувати навіть статеву різницю, адже чоловіки потирають очі швидко та енергійно, а жінки лише проводять пальцем по нижньому віку.

Також даний феномен може бути пов'язаним з бажанням уникнути зорового контакту, в момент коли кажуть неправду.

Такі жести як потирання чола, скронь і підборіддя, можуть вказувати на можливість неправдивої інформації або бажання щось приховати.



Не менш важливо, під час співбесіди, звертати увагу на вуха співрозмовника, а точніше, яким чином він контактує з ними. Наприклад, почісування вуха може свідчити про те, що співрозмовник не бажає чути інформацію. Смикання мочки вуха під час хвилювання або розладу, її відтягування говорить про те, що людині набридло слухати і вона чекає, поки зможе висловити власну думку.

Під час розмови необхідно уважно спостерігати на руках співрозмовника. Так невисоко піднятий вказівний палець свідчить про те, що співрозмовник бажає перервати розмову, також цим жестом людина намагається донести те, що хоче заперечити або з'ясувати другу тему, або ж навпаки повернутися до попереднього питання.

Якщо під час розмови людина з усім погоджується, але при цьому ви помічаєте, що він постійно контактує з одягом: прибирає волосся, ворсинки, чіпає нитки – це говорить про те, що він не згоден з вашими словами, але не каже цього вголос.



Рис. 124. Тягет время.

Деякі жести можуть бути виражені за допомогою окулярів. Так, наприклад, людина, яка носить окуляри і під час розмови смокче їх дужки, постійно знімає, а потім знову надягає, протирає лінзи –

невербально намагається вам донести те, що вона тягне час для обдумування свого рішення.

Якщо ви помічаєте один з цих жестів, тоді одразу після того, як ви питаєте особу про її рішення, можливо, буде краще тимчасово утриматися від подальших коментарів і просто спостерігати. Якщо ваш суперник знову надягає окуляри, це може свідчити про його бажання уважно переглянути або переосмислити факти.

**ПОЛОЖЕННЯ РУК.** Руки у конкретному положенні також можуть бути ознаками ставлення до співрозмовника.

Під час розмови можна помітити, як людина закладає руки за спину або за голову, схрещує їх, або ж схрещує пальці рук. Ці всі жести відіграють важливе значення у розмові.

Таким чином людина, що відчуває своє домінування, буде закладати руки за спину, а її зап'ястя будуть охоплені. Те ж саме буде означати руки, які закладені за голову. Але якщо руки за спиною сплетені так, що нагадують сплетіння у замок, то це свідчить про те, що співрозмовник хвилюється і намагається заспокоїти себе або приховати своє хвилювання.

Руки, що схрещені на грудях, найчастіше говорять про те, що у даній ситуації людина відчуває себе дискомфортно або почувається у небезпеці. Якщо далі за цими жестами ви починаєте помічати, що людина схрестила руки, то в такому випадку можна бути впевненим, що відносно до вас та ситуації вона зайняла оборонну позицію, а стиснуті пальці в кулак вже свідчать про агресію. Але якщо бесіда несе під собою спокійний характер, то такий жест означає лише те, що людина почуває себе впевнено та спокійно.

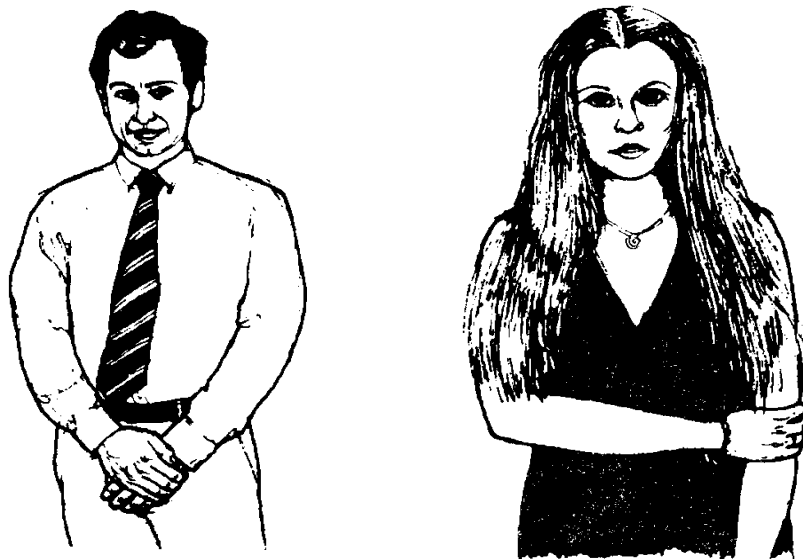
Під час спілкування можна спостерігати і такий жест, який називають "шпилеподібний жест". Це виявляється в тому, що пальці рук торкаються один одного, утворюючи шпиль, чия вершина може

бути спрямована вгору або вниз. Цей жест передає впевненість у собі та рішучість.



Проведені дослідження довели, що слухач, який слухає оратора зі схрещеними і міцно стиснутими на грудях руками, засвоює на 35% менше інформації, ніж слухач, який знаходиться у вільній та розслабленій позі.

Якщо ваш співрозмовник обхоплює свої плечі кистями схрещених рук, іноді надто міцно, це свідчить про те, що він утримує негативну реакцію на ваші пропозиції, але якщо його розлючення особливо велике, цей жест може поєднуватися із холодним поглядом, прищуренням очей та штучною посмішкою.



Якщо жестами людина демонструє розкритті руки, то це свідчить про те, що людина прагне налагодити з вами контакт. Якщо ви показуєте цей жест, тоді у такому випадку варто розпочинати його з рівня живота поступово направляючи руки вгору в бік співрозмовника. Знаком відкритості також може вважатися і розстібання піджака, особливо його знімання у вашій присутності.



Як показує практика, угода між людьми в розстебнутих піджаках досягається набагато частіше. Людина, яка змінює своє рішення на позитивне, розтискає руки і автоматично розстібає піджак.

### ***ПОЛОЖЕННЯ ПЛЕЧЕЙ І ГОЛОВИ.***

У той момент, коли співрозмовник почуває себе вільно, спокійно та розслаблено, ви можете помітити, що його плечі опущені. У стані напруги відбувається зовсім навпаки – людина якомога частіше піднімає плечі, при цьому свідомо не контролюючи цей процес. Важливою порадою для виступаючих є те, що під час виступу необхідно уважно спостерігати за головами та плечами слухачів. Таким чином вам, як оратору, вдасться зрозуміти настрій слухаючих і вести свою лекцію або доповідь відповідним чином. Чим більше піднятих плечей, тим більш ворожий настрій має аудиторія.

Якщо під час розмови ви помічаєте, що у співрозмовника підняті плечі, але голова при цьому опущена, це свідчить про те, що

таким чином він виражає інтерес та прихильність по відношенню до оратора. Зворотна ж ситуація, коли плечі опущені, а голова піднята, найімовірніше, може говорити про те, що співрозмовник відчуває небезпеку або презирство. Таку позу дуже часто можна помітити у людини, яка є замкнутою та невпевненою у собі.



Якщо ви ведете переговори з партнером, зауважте, що не варто насуплювати брови, нахилити голову вперед, широко класти локті на стіл і стискати пальці в кулаки, адже ці жести можуть трактуватись, як агресивність та закритість.

Невеликий нахил голови вбік, при слуханні співрозмовника, демонструє інтерес до розмови чи до оратора.

Доволі часто можна помітити дзеркальне відображення поз та жестів. Так, під час розмови, співрозмовник може копіювати ваше положення, що невербально говорить про те, що він ототожнює себе з вами та повністю погоджується з вашою думкою

Якщо ви носите окуляри за темним склом, то при зустрічі бажано їх зняти, адже втрачаючи зоровий контакт співрозмовник може відчувати себе ніяково, через те, що значна частка інформації може зчитуватись саме з очей, а в такому випадку вона стає

недоступною, як для слухача, так і для оратора, що, в свою чергу, порушує атмосферу налагодження контакту.

**МІМІКА** – це виразові рухи м'язів обличчя, які відображають переживані почуття і настрої. Будь-які зміни у виразі обличчя легко помітні і часто вказують на найменші зміни внутрішнього стану людини.

Вираз обличчя – головний показник почуттів. Зазвичай емоції асоціюються з мімікою представлено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

### Зв'язок міміки та емоцій

Емоції	Міміка
Подив	підняті брови, широко відкриті очі, опущені униз кутики губ, відкритий рот
Страх	піднесені й зведені над переніссям брови, широко відкриті очі, кутики губ опущені, губи розтягнуті в боки, рот може бути відкритим
Гнів	брови опущені униз, морщини на лобі вигнуті, очі прищурені, губи зімкнуті, зуби стиснуті
Огида	брови опущені, ніс зморщений, нижня губа випнута або підведена й зімкнута з верхньою губою
Сум	брови зведені, очі потухлі, кутики губ трохи опущені
Щастя	очі спокійні, кутики губ підведені й відведені назад

Найбільш значущим та інформативним засобом невербального спілкування, а також найбільш достовірним і точним сигналом є **ОЧІ**.

Здебільшого, під час зустрічі люди перші декілька секунд встановлюють зоровий контакт один з одним, тобто дивляться один одному в очі, при цьому не відводзячи погляду. Фахівці, які працюють над вивченням «мови тіла» припускають, що саме ці перші декілька секунд є основними у встановленні довірливих відносин, але існує і певне правило щодо часу. Досить довга затримка погляду на очах свідчить про прагнення домінування над співрозмовником, тому не варто затягувати цей час, якщо не хочете отримати негативну реакцію

свого співрозмовника. Однак затримка погляду в гострі моменти чи під кінець зустрічі є доволі доречною та припустимою, адже таким чином виражається довіра до партнера.

Якщо брати у цілому, то під час бесіди зоровому контакту варто приділяти 2/3 від загального часу спілкування. Якщо ви почнете помічати, що під час вашої промови співрозмовник відволікається на предмети довкола, тим самим відводячи погляд убік, то це нерідко демонструє відсутність інтересу до розмови, нервування, нудьгу, що як висновок говорить про те, що він хоче припинити цю розмову.

Види поглядів з трактуванням та рекомендованою реакцією розглянуті в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

**Види поглядів, їх трактування та рекомендовані дії**

<b>Погляд і супутні рухи</b>	<b>Трактування</b>	<b>Рекомендовані дії</b>
Підйом голови і погляд вгору	Почекай хвилину, подумаю	Контакт перервати
Рух головою та насуплені брови	Не зрозумів, повтори	Контакт посилити
Посмішка, можливо, легкий нахил голови	Розумію, мені нічого додати	Контакт продовжити
Ритмічне кивання головою	Ясно, зрозумів, що тобі потрібно	Контакт продовжити
Довгий нерухомий погляд в очі співбесідникові	Хочу підпорядкувати собі	Діяти по обстановці
Погляд в сторону	Висловлюю зневагу	Піти від контакту
Погляд в підлогу	Випробовую страх і бажання піти	Піти від контакту

Під час ділової бесіди рекомендовано спостерігати за уявним трикутником на чолі вашого співрозмовника і утримувати погляд на рівні його очей чи вище. Такий напрямок погляду створює враження

про вашу діловитість і дозволяє ефективно контролювати хід розмови.

Дослідження вчених доводять, що на фізіологічному рівні зіниці стають у чотири рази більше, якщо людина відчуває себе радісно. Така сама тенденція працює і в зворотній бік, у пригнобленому стані або при виникненні невдоволення, зіниці можуть помітно звужуватись.

Якщо співрозмовник обізнаний у темі невербального спілкування, знає значення прийомів і вміло направляє свій погляд, тоді, найімовірніше, реакцію зіниць він не зможе контролювати. В такому випадку варто довіряти несвідомим та мимовільним жестам більше, ніж словам, погляду – більше, ніж жестам, реакції зіниць – більше, ніж напрямку погляду.

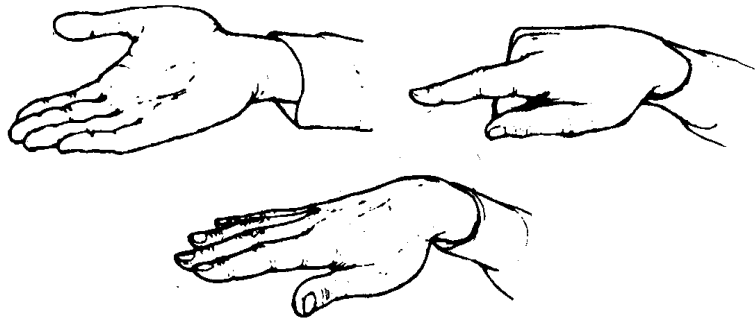
В залежності від розташування зіниць і напряму погляду, розрізняють наступні сигнали:

- піднята голова і погляд направлений вгору – він задумався;
- підняті брови і рух головою – співрозмовник не зрозумів того, що ви сказали і просить уточнити;
- погляд убік відсутність поваги;
- погляд у підлогу – страх і бажання закінчити розмову та піти.

Для визначення відвертості і чесності співрозмовника, також нерідко важливо звертати увагу на його **ДОЛОНІ**. У відкритій людини, яка нічого не приховує, долоні будуть відкриті. Цей жест варто застосовувати і під час перемовин, адже він допомагає досягти успіху у спілкуванні, стимулюючи інших бути до вас відкритими та щирими.

Найбільше несприятливим та дратівливим є жест «вказівного перста». Він викликає почуття приниженості, залежності.





Положення долоні під час привітання може вказувати на різні риси особистості та ставлення:

якщо співрозмовник, простягаючи руку, тримає її внутрішньою стороною догори, то таким чином він виражає свою довіру.

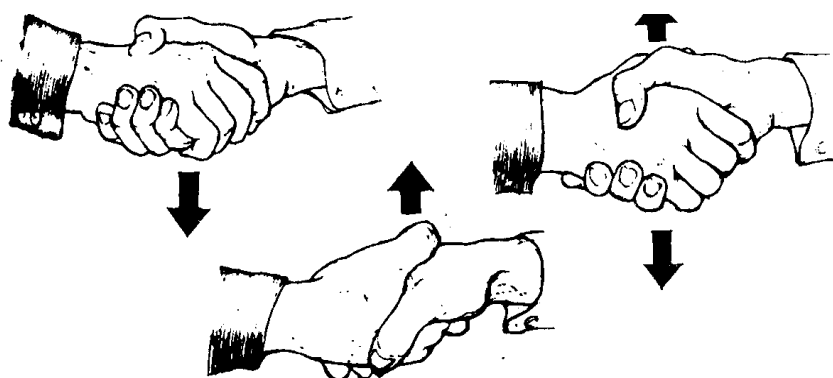
якщо ж ваш співрозмовник помітив, що ваша внутрішня сторона долоні повернута до низу, то у нього це може викликати агресію або відчуття ворожого ставлення. Через долоні вона отримала повідомлення, що нею хочуть керувати, хочуть, щоб вона підкорилася. Дане розшифрування жестів, найчастіше відповідає дійсності. Проте варто враховувати особливості, а такими можуть бути: хвороба, соціокультурні та індивідуальні відмінності. Тому перш ніж робити певні висновки, варто зрозуміти чи є розшифрування отриманих сигналів є адекватним.

**РУКОСТИСКАННЯ** – одна з найпоширеніших форм вітання, що традиційно використовується на початку і в кінці будь-якої ділової розмови. Цей жест вживається не лише при привітанні та прощанні, але також при укладанні угод, вираженні взаємної поваги і довіри. Результат ділової зустрічі в значній мірі залежить від стилю та способу рукостискання.

Ось деякі характеристики рукостискання, які можуть бути важливими при зустрічі:

- швидке і мляве рукостискання дуже сухих рук може бути ознакою байдужості, тоді як тривале рукостискання з дуже вологими руками – ознака сильного хвилювання;

- довготривале рукостискання додатково з посмішкою свідчить про дружелюбність до співрозмовника, але затримувати руку в такому випадку також не варто, адже це може нагадати аналогію з капканом та викликати агресію у співрозмовника;
- протягнута рука долонею нагору демонструє готовність підпорядковуватись у розмові, у той же час долоня повернена вниз говорить про бажання домінувати;
- вертикальне рукостискання є рівносильним і свідчить про повагу один до одного;
- потиск прямої, незігнутої руки говорить про неповагу або бажання зберегти офіційну дистанцію, нагадуючи про нерівність;
- рукостискання у якому в долоню співрозмовника лягають лише пальці – демонструє бажання тримати співрозмовника на відстані;
- існує, так зване “рукавичкове” рукостискання. При такому рукостисканні вільну руку кладуть поверх іншої руки. Таке рукостискання служить вираженням сильних почуттів і доречно лише з друзями або знайомими.



Чим більше виявляється довіри та інтенсивність почуттів, тим вище розташована рука співрозмовника, яку доторкається ініціатор рукостискання. Наприклад, рука на лікті передає більш глибокі почуття, ніж рука на зап'ясті. Ліва рука, що огинає плече співрозмовника, свідчить про особливо теплі почуття.

**ПОСМІШКА** - виявлення дружби та приязні до співрозмовника.

Саме посмішка є одним з основних елементів створення привабливого особистого іміджу і саме вона дає шанси на побудову довірливих і дружніх стосунків в подальшому спілкуванні. При першій зустрічі рекомендовано посміхатися своєму співрозмовнику, адже це сприяє більш впевненому в спокійному спілкуванню. Вона є кодом радості зустрічі, говорить про дружелюбність, тому саме посмішка має супроводжувати слова привітання.

Губи також мають велике значення у зчитуванні мови жестів:

- розтягнуті в усмішці губи – показник радості та дружелюбності;
- стиснуті губи – закритість від співрозмовника;
- вигнуті – сумнів або сарказм;
- опущені куточка рота – засмученість .

При цьому посмішка не завжди носить під собою лише дружній характер, адже може бути також іронічною, насмішливою, зневажливою тощо.

Чим глибше почуття дружби в людини, тим більше вона оголює свої зуби під час посмішки. Коли ви, посміхаючись, трохи відкриваєте верхній ряд зубів під час першої зустрічі з діловим партнером, це може викликати недовіру та викликати негативну реакцію від партнера. Також, не завжди варто проявляти широку посмішку з обома рядами зубів під час офіційного знайомства, оскільки це є характерним для неформального спілкування між друзями.

Посмішка має бути доречною і не повинна бути награною, тим самим суперечити вашому внутрішньому стану. Так, наприклад, посмішка на обличчі агресивного співрозмовника або співрозмовника, який відчуває небезпеку свідчить про нещирість.

Посмішка є носієм психологічного і фізичного стану людини. Якщо стан людини є відмінним, то і посмішка виглядає радісною, але

якщо людині погано, то посмішка здається стражденною. Якщо людина відчуває психологічний баланс та повністю вдоволена, тоді і посмішка буде виглядати спокійною та безтурботною

Ще однією значущою групою вербальних засобів є *акустичні*:

- праксодика – охоплює невербальні засоби, пов'язані з вокалізацією голосу, такі як інтонація, гучність, тембр, тональність та інші аспекти звукового виразу мовлення;
- екстралінгвістика – включає в себе всі невербальні аспекти мовлення, пов'язані із звуками та інтонацією, такі як сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо. Це важлива складова комунікації, яка доповнює вербальний зміст мовлення.

Ці засоби дають можливість краще передавати співрозмовнику потрібну думку.

Фахівці виділяють чотири просторових зони, яких людина свідомо чи несвідомо дотримується при спілкуванні [8]:

*Перша зона* – інтимна (від 15 до 45 см). Цю зону людина найбільше оберігає. У ній можуть знаходитися, крім суб'єкта, лише найближчі йому люди.

*Друга зона* – особиста (від 46 до 120 см). У цій зоні люди звичайно розміщуються під час дружніх зустрічей, на вечірках.

*Третя зона* – соціальна (від 120 – до 360 см). Цієї відстані люди дотримуються під час міжособистісного спілкування з малознайомими людьми, зокрема, на роботі.

*Четверта зона* – громадська (понад 360 см). Відстань, на якій бажано знаходитись лектору, оратору.

*Правила міжособистісного простору:*

- досить близьке, як і доволі віддалене положення від співрозмовника, значною мірою негативно впливає на спілкування;
- чим ближче співрозмовники розташовані один до одного, тим менше у них має відбуватись зоровий контакт;

- перебуваючи на дозволений дистанції один до одного, учасники діалогу мають більше дивитися один на одного, при цьому жестикулювати для збереження необхідної уваги у розмові.

Ці правила змінюються в залежності від людських особливостей, таких як: вік, стать, особистісних властивостей, суспільного статусу, рівня культури.

- діти та літні люди зазвичай обирають ближчу дистанцію від співрозмовника, тоді як підлітки, молодь та особи середнього віку віддають перевагу більш віддаленому положенню;
- найчастіше жінки стоять або сидять ближче до співрозмовника;
- внутрішньо спокійна та збалансована людина підходить до співрозмовника ближче, ніж людина з підвищеною тривожністю, яка прагне тримати значну дистанцію;
- люди з більш низьким соціальним статусом тримаються на більшій відстані від людей високого статусу, тоді як рівноправні люди спілкуються з мінімальною дистанцією один від одного;
- мешканці країн Латинської Америки й Середземномор'я схильні підходити до співрозмовника ближче, ніж мешканці країн Північної Європи.

Крім цього, у невербальному спілкуванні існує зв'язок між інтонаціями та тембром голосу (див. табл. 4.3).

### ***Реакція на невербальні повідомлення на переговорах.***

Стикаючись з негативними невербальними реакціями людини, варто реагувати також виключно невербально. Раніше вже було зазначено, що коли людина схрещує руки, то її сприйняття інформації знижується на 40%, а більшість думок має негативний характер. Розбираючи це на прикладі, це може виглядати наступним чином: під час переговорів ви помітили, що ваш партнер сидить до вас спиною, схрестивши руки, що свідчить про те, що ситуація має критичний характер. В такому випадку необхідно використати такий самий

невербальний спосіб реакції, щоб вирішити виниклу проблему. Також в такому випадку необхідно простягнути співрозмовнику будь-який предмет, щоб йому довелося взяти його, тим самим руки перестануть бути схрещеними. Дослідження в області невербального спілкування доводять, що дозвіл негативних сигналів тіла знімає негативне ставлення, що дає більше шансів на позитивний результат зустрічі.

Таблиця 4.3

### Зв'язок інтонації і тембру голосу

Тон голосу	Вираження почуттів
Високий голос	Ентузіазм, радість, недовіра
Високий голос у більш високому діапазоні тональності, сили й висоти голосу	Гнів, страх
М'який і приглушений голос зі зниженням інтонації до кінця кожної фрази	Сум, горе, втома
Швидкість мовлення	Вираження почуттів
Швидке мовлення	Хвилювання, занепокоєння, особисті труднощі, прагнення переконати співрозмовника
Повільне мовлення	Пригноблений стан, горе, зарозумілість, втома
Непевність у виборі слів, обрив фраз на півслові	Непевність, прагнення здивувати, хвилювання, спроба обдурити

Якщо ж виникають вербальні сигнали в соціальній ситуації, тоді на них краще реагувати словами. Схема з невербальними стратегіями має успішність застосування при ділових зустрічах.

### Питання для самоконтролю

1. Які форми невербального спілкування Ви знаєте?
2. Які засоби відносять до невербального спілкування?
3. Які Ви знаєте способи спілкування?

4. Яку роль у спілкуванні відіграє поза?
5. Яку роль у спілкуванні відіграють жести?
6. Яку роль у спілкуванні відіграє міміка людини?
7. За якими ознаками невербального спілкування можна розпізнати, що партнер говорить неправду?
8. За якими ознаками невербального спілкування можна розпізнати прагнення партнера домінувати?
9. За якими ознаками невербального спілкування можна розпізнати страх і невпевненість у собі партнера?
10. За якими ознаками невербального спілкування можна розпізнати зацікавленість та інтерес партнера?
11. За якими ознаками невербального спілкування можна розпізнати незацікавленість партнера?
12. Чи грає певну роль рукостискання в переговорах?
13. Яку роль у діловому спілкуванні відіграє дистанція між партнерами?
14. Якої просторової зони слід дотримуватися при діловому спілкуванні?

## ТЕМА 5

### ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ

- 5.1. Поняття «іміджу» та його значення для ділового спілкування.
- 5.2. Візитні картки, правила їх оформлення і вручення.
- 5.3. Формування першого враження.
- 5.4. Самопрезентація і ділова презентація.

#### 5.1. Поняття «іміджу» та його значення для ділового спілкування

*Імідж* – це концепція про особу, яка формується на основі її зовнішнього вигляду, манери поведінки, способу спілкування, цінностей і вчинків. Цей образ може бути свідомо створений людиною з використанням різних засобів, таких як мас-медіа та інші джерела інформації.

*Позитивний імідж* – це привабливий зовнішній вигляд, високий рівень мовленнєвої культури, достойні манери, а також спокійна реакція на похвалу і конструктивну критику.

*Імідж ділової людини* – це сформований образ, в якому вирізняють ціннісні характеристики та риси, що мають певний вплив на оточуючих. Цей образ формується під час особистих контактів людини та відображає враження, які вона залишає у своєму оточенні. У зв'язку з цим можна сформулювати такі *основні компоненти іміджу ділової людини*:

- зовнішній вигляд (одяг);
- розумне використання тактик спілкування (вміння ефективно орієнтуватися в конкретних ситуаціях, володіння механізмами психологічного впливу тощо);



- володіння діловим етикетом та протоколом;
- знання і застосування етики ділового спілкування.

Важливо пам'ятати, що *одяг* служить відображенням та вираженням індивідуальності, і визначає ділову особу як унікальну особистість. Зовнішній вигляд ділової людини є першим враженням, важливим етапом у досягненні успіху. Костюм є своєрідним кодом, який свідчить про рівень надійності, респектабельності та успіху у справах для потенційних партнерів. Проте важливо уникати намагань пригнічувати інших своєю зовнішністю шляхом показу багатства, оскільки в західному бізнесі імітація достатку вважається неетичною практикою.

Службова ситуація має певні вимоги, щодо зовнішнього вигляду ділової людини. Світ моди є доволі різнобарвним і вже давно має стале поняття, як «діловий костюм». Зі зміною модних тенденцій змінюється і його зовнішній вигляд, але він все так само зберігає певні міри суворості і консерватизму.

Головна мета, яку варто досягти при виборі ділового костюму, полягає у тому, щоб справити загальне враження охайності, акуратності та певної педантичності у загальному образі. Такий стиль змушує інших підсвідомо вважати, що якщо людина акуратна у одязі, то вона так само акуратна буде і у справах. При цьому класичні костюми для жінок є доволі різноманітними, починаючи від фасону та матеріалу, закінчуючи кольором тканини, у той час, як класичні костюми у чоловіків найчастіше є стандартними за фасоном та матеріалом.

Отже, саме зовнішній вигляд є визначаючим у таких факторах як: фінансова спроможність, естетичний смак, належність до певної соціальної структури, ставлення до оточуючих тощо, саме тому нерідко зовнішній вигляд називають візитною карткою людини.

Імідж ділової людини також значно покращується, якщо вона

володіє тактикою спілкування, яка включає в себе наступні вимоги:

- необхідно вміти змінювати поведінку в однотипній ситуації;
- під час ділових переговорів слід уникати будь-якої конфронтації, зокрема конфліктів. Однак при розбіжностях у принципових позиціях можуть виникнути суперечки. Основною метою є уникнення перетворення протистояння на особисту ворожість;
- ділова людина повинна вміло застосовувати механізми психологічного впливу, такі як прихильність, симпатія, довіра, повага та вдалі манери.

Взаємодія співрозмовників, так само як і взаємодія при ділових переговорах, здавна регулюється і підпорядковується *нормами і правилами етикету*.

Етикет представляє собою набір правил поведінки, які регулюють взаємодії людей у суспільстві, включаючи в себе вчинки, форми спілкування, вітання, поведінку в громадських місцях, манери та одяг. Він може бути поділений на дві основні категорії: діловий та неофіційний (світський). При обговоренні іміджу ділової людини акцент робиться на дотриманні правил ділового етикету, які регулюють поведінку в сфері виконання службових обов'язків. Важливо зазначити, що сучасна ділова людина повинна мати розуміння і вміти дотримуватися як принципів ділового, так і неофіційного етикету, в залежності від конкретної ситуації.

Під час ділових переговорів також необхідно знати і використовувати етикет привітань, який має під собою низку правил первісної міжособистісної взаємодії. Розглядаючи норми та правила сучасного ділового етикету, можна помітити, що він має суворість у правилах щодо знайомств та привітань, залежно від статі, віку та посади людей, які контактують між собою, а також від того, чи знаходяться вони в групі чи поодиночку. Список цих правил включає основні риси ділової людини, такі як ввічливість, природність,

гідність і тактовність. Формування та розвиток у представників ділової сфери відповідних моральних якостей та дотримання професійної етики є обов'язковою умовою для успішної повсякденної діяльності.

Знання та впровадження *етики ділового спілкування* включає в себе дотримання комплексу моральних норм, правил і концепцій, що регулюють поведінку та взаємини людей під час їх спільної діяльності. Особливу увагу слід приділити золотому правилу етики спілкування: «Ставтеся до інших так, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас».

Тож, правильно підібраний імідж є важливою складовою успіху в ділових переговорах, відіграючи ключову роль у успішному здійсненні як комерційних, так і політичних переговорних проектів. Крім того, він сприяє формуванню гідної репутації особи в ділових колах.

Не менш значним фактором, який формується в діловому світі, є не лише імідж людини, а також і *імідж організації* - саме він є визначним фактором довіри клієнтів до запропонованих послуг, що прямо впливає на фактор процвітання чи занепаду організації, добробуту співробітників, зайнятості її працівників. При цьому імідж не має сталість, а тому, як і враження про людину, може змінюватись в залежності від певних факторів.

Імідж організації залежить не лише від тих послуг, які вона може запропонувати, але і від демонстрування нею *соціальної відповідальності*, тих форм діяльності, яке є соціально прийнятними, що відповідають суспільним інтересам і турботам. Створення іміджу є довготривалим процесом у сфері «публік релейшнз» (зв'язки з громадськістю) – систематично плануєма діяльність, яка спрямована на формування потрібної суспільної думки у сфері реклами, етики поведінки, відносин з клієнтами, формуванні та підтримці репутації.

## 5.2. Візитні картки, правила їх оформлення і вручення

Суттєво важливу роль у сучасному діловому етикеті відіграє візитна картка – невеликий картон або паперовий аркуш, який містить основну інформацію про особу. Вона використовується для представлення себе в особистих або ділових ситуаціях.

Людині з високим статусом варто завжди носити з собою порядком десяти візитівок. Наявність такої картки у фахівців фірми допомагає налагодити ділове спілкування з партнерами відповідно до загальноприйнятих міжнародних норм ділового етикету. Візитна картка є «обличчям» особистості і важливою частиною ділового іміджу.

Візитні картки необхідно використовувати у наступних ситуаціях:

- коли потрібно проінформувати про себе в момент першої зустрічі, а також донести інформацію про свою фірму та свою діяльність;

- інформування про себе ділових партнерів, з якими планується налагодження співпраці;

- підтримання наявних контактів з партнерами, привітання зі святами;

- вираження подяки, співчуття, а також супроводження подарунка чи квітів.

За призначенням можна виділити шість основних типів візитних карток:

- ділова візитка;
- представницька візитна картка;
- візитна картка особи, яка займає досить високу посаду;

- сімейна візитна картка;
- візитна картка дружини;
- візитна картка організації;
- корпоративна картка.

### ***Загальні вимоги до оформлення візитних карток [9].***

1. Розмір візитної картки – 9x5 см.
2. Ділові візитні картки виготовляють з мелованого картону.
3. Текст друкується розбірливим чорним шрифтом.
4. Допустимими кольоровими плямами є: логотип компанії та фірмовий знак (у лівому верхньому кутку візитної картки).
5. Чорна рамка на візитці допускається у знак трауру.
6. Карточки не ламінують і не роблять глянцевиими, тому що в цьому випадку на них буде важко занотувати додаткову інформацію.
7. Зворотна сторона карточки призначена для того, щоб на ній можна було зробити якісь нотатки.

Під час знайомства першим представляє свою візитку той, хто займає більш низьке посадове положення.

Якщо ж партнери є рівні за соціальним статусом та обійманою посадою, то першим надати свою візитівку має той, хто молодший за віком. У випадку, коли вік невідомий або зовнішньо визначити його неможливо, тоді першим має дати візитку той, хто є більш ввічливим. Також можна відзначити, що:

- жінка не зобов'язана давати свою візитку у відповідь, якщо їй вже вручив її чоловік;
- передача візитки після ділової розмови свідчить про те, що спочатку інтерес до ділової зустрічі був невеликий;
- отримавши візитку необхідно ознайомитися, що на ній написано, це буде вважатись знаком поваги до партнера;
- під час переговорів дозволяється покласти візитівку перед собою, що дозволить не помилитися у ім'ї або посаді співрозмовника;

– візитівку можна вкладати при надсиланні будь-чого необхідного (поздоровлення, квіти, прес-релізів, запрошень, фотографій, театральних білетів та ін.).

На даний час і в перспективі майбутнього починають використовуватись візитні картки, які заводять в електронному вигляді і наповнюють будь-якою корисною інформацією про себе та свою компанію. Це може бути і персональна картка, і міні-резюме, і навіть міні-промо-сайт.

Окрім звичних відомостей (інформації про людей чи фірму, важливих контактів), туди також можна додати інтерактивні компоненти: посилання на медіаконтент, сайт компанії тощо.

Призначення подібного digital-інструменту полягає у масовій та швидкій комунікації з іншими людьми: потенційними діловими партнерами, клієнтами чи інформаторами. Така візитка розповсюджується он-лайн або за допомогою QR-коду. Скануючи код, людина отримує миттєвий доступ до всіх даних, які зберігає шифр, і може експортувати їх в особистий список контактів. Це допоможе зробити просування продукту чи фірми більш продуктивним та ефективним.

### **5.3. Формування першого враження**

Формування першого враження з психологічної точки зору означає міжособистісне оцінювання, яке виникає при спілкуванні або спільній діяльності. Його метою є виявлення ознак, на основі яких будується образ іншої людини. Цей образ допомагає передбачити її поведінку та послідовність дій.

Психологічні дослідження вказують на те, що зовнішній вигляд є ключовим фактором при першому знайомстві і саме на основі зовнішнього вигляду люди складають для себе загальний образ людини. Такі ситуації складаються у 85 випадків зі 100.

При формуванні першого враження існує правило 9090. Суть його в тому, що 90% уявлень про когось формується у перші 90 секунд спілкування.

Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від її зовнішності та манери поведінки, на 30% – від мови тіла та голосу, і лише на 20% – від змісту її словесного висловлювання. Деякі психологи вважають, що це виникає тому, що в окремих ситуаціях сприйняття ми, люди, спочатку отримуємо візуальні і аудіальні враження, а потім вже розуміємо зміст сказаного. Важливу роль у формуванні першого враження відіграють імідж, жести, пози, манера рухатися, тембр голосу та манера висловлювання.

Значущу роль у створенні першого враження мають зовнішні дані. Дуже часто спрацьовують антропометричні та емоційно-естетичні стереотипи, які ґрунтуються на особливих інформативних показниках. Основні з них наступні:

1. Зовнішність та зовнішні ознаки.
2. Вміння донести інформацію про себе.
3. Стиль одягу.
4. Емоційний стан.

Тобто, перше враження складається на основі візуальних (як ми виглядаємо), вокальних (як ми говоримо) і вербальних (що ми говоримо) компонентів спілкування.

Вокальні компоненти включають швидкість, інтонацію, тембр, гучність та ритміку мовлення. Важливо враховувати, що для кожного слова існує лише один написаний варіант, але може бути багато відмінностей в його вимові за смислом та звучанням.

У вербальних компонентах враховується сенс перших 10 слів, до числа яких входить привітання, самопрезентація, передача ставлення до зустрічі. Обов'язково потрібно проговорювати ім'я співрозмовника, якщо є мета справити на нього враження.

У діловому етикеті постійно наголошується значущість першого враження і майже у кожній компанії існує певна процедура зустрічі клієнтів, а також з проведення телефонних розмов.

Будь-які зустрічі мають бути чіткими за графіком. Всі телефонні дзвінки та листи мають бути вчасно оброблені та до кожного з них додається зворотна відповідь. Прийняті рішення необхідно виконувати за визначеним часом. Кожна з цих дій матиме свій результат. Такі правила та умови стосуються як працівників, так і клієнтів організації. Лише однакове ставлення з обох сторін може привести до позитивних результатів у спілкуванні, а також ефективної співпраці.

Як свідчать психологічні дослідження, у 85 випадках із 100 люди після першого знайомства складають для себе образ людини за її зовнішнім виглядом. Перша хвилина зустрічі є вирішальною у створенні соціального і психологічного портрета, вона визначає характер подальших взаємин. Змінюється така думка потім важко.

#### **5.4. Самопрезентація і ділова презентація**

Термін «самопрезентація» означає уявлення людиною самої себе з метою створення потрібного враження у оточуючих. Експерти поділяють самопрезентацію на професійну та особистісну. Першу використовують у робочому чи навчальному середовищі, другу – при побудові любовних та дружніх стосунків. Ефективно презентувати



себе можна за допомогою короткої усної чи письмової розповіді, а також «викладаючи» контент у соціальні мережі та професійні спільноти.

Грамотно представляти себе під час пошуку нової роботи – ціле мистецтво. Красива самопрезентація відчиняє багато дверей. Щоб вигідно подати себе, потрібно продемонструвати сильні сторони і нівелювати слабкі. Тоді людина отримає бажану посаду.

При першому контакті враження формується за 3-5 секунд. Тому однаково неправильно і крадькома входити в кімнату для переговорів, і вриватися, голосно відчиняючи двері. У роботодавця має скластися відчуття, що перед ним адекватна, ввічлива, але впевнена в собі людина.

Після вітання зазвичай починається розповідь про себе. Тут рекомендується дотримуватись правил «стислість – сестра таланту». Ідеальна самопрезентація займає не більше однієї-півтора хвилин. Якщо людина говорить довше, це відштовхує. В західній психології існує метод самопрезентації Elevator pitch: поки ліфт піднімається до поверху (це зазвичай не більше 30-40 секунд) треба настільки зацікавити співрозмовника, щоб він захотів продовжити спілкування. До співбесіди цей метод має бути опрацьований.

Важливо також дуже якісно себе оцінити. Не зайвим буде запитати у друзів, родичів, колег про свої сильні та слабкі сторони. Після цього варто заздалегідь написати текст самопрезентації. На плюсах зробити акцент, а мінуси компенсувати. Наприклад, не «лінивий», а «вміє дотримуватися балансу між працею та відпочинком».

На початку послання може бути занадто довгим і нескладним. Це нормально. Після перших начерків текст слід скорочувати: Варто домогтися, щоб у ньому було близько 120-150 слів. Тоді його можна буде озвучити на співбесіді.

У самопрезентації варто наголошувати на вміння і навички, важливі для посади, на яку людина претендує. Наприклад, глибокі знання у кулінарії для головного бухгалтера не потрібні, а ось знання спеціальних програм вітається.

Головне в розмові – пояснити, яку користь ви можете принести компанії. Наприклад, збільшити продаж або потік клієнтів. Бажано навести приклад успішного вирішення схожих завдань на попередньому місці роботи. Важливо не «перегнути палицю»: занадто розхвалювати себе точно не варто.

Варто поводитися гідно і в міру скромно, не «бомбардувати» своїми знаннями та якостями. Уникати фраз: ви повинні мені платити стільки-то, ви зобов'язані мені надати соціальний пакет. Якщо Ви гарний фахівець і вмієте себе подати, то й так очевидно, що Ваша праця буде мати гідну оплату.

*Основні правила підготовки до бесіди, здатної зацікавити співрозмовників:*

1. Проведіть аналіз свого досвіду, професійних навичок та якостей.
2. Подумайте про глобальні тренди та актуальні події в країні та світі, які так чи інакше вплинули на вашу сферу останніми роками. Інтегруйте їх у майбутню розповідь про себе або про свій проект.
3. Перед тим як презентувати себе, варто вивчити аудиторію, якій буде адресована ваша розповідь. По можливості уточніть, хто саме проводитиме співбесіду.
4. Підготуйте загальний план презентації.
5. Продумайте свій зовнішній вигляд.
6. Розплануйте свій час, не спізнуйтеся.

Але презентувати себе фахівцю потрібно не лише на співбесіді, а й у Мережі. Навіть якщо людина – чудовий професіонал, якщо вона ніяк не виявляє себе в комунікативних просторах, ніхто про це ніколи

не дізнається. Тут варто працювати над «особистим брендом». Для цього підійдуть соціальні мережі, професійні спільноти. Цікавий пост на форумі маркетологів може прочитати директор великої компанії і навіть розпочати дискусію. Його ім'я буде «на слуху», при пошуку роботи стане в нагоді.

Будь-яка кар'єра не «усипана трояндами». У біографії будь-якої людини є спірні моменти – звільнення за власним бажанням, часта зміна роботи, штрафи. Приховувати і замовчувати це немає сенсу. Тут варто йти іншим шляхом – визнати свою помилку і розповісти, який висновок ви зробили із ситуації. Адекватний роботодавець зможе зрозуміти співробітника і дасть йому шанс проявити себе в компанії.

#### *Основні помилки на співбесіді:*

1. Одягти новий костюм або сукню. Незвичний одяг може виявитися некомфортним - викликати свербіння, м'ятися, зайво обтягувати. Це відіб'ється на поведінці та самовідчутті. На співбесіду краще вдягати звичні, комфортні речі.

2. Розповідати про захоплення, які пов'язані з родом діяльності. «Затятий мисливець і рибалок» постійно відпрошуватиметься з роботи і викроюватиме вільну годинку для свого хобі – так може думати багато роботодавців.

3. Заявляти, що ви «живете роботою», і найголовніше для вас – зробити її добре. Перфекціоністів роботодавці люблять, але зазвичай підвищують їм зарплату в останню чергу. Навіщо ж це робити, робота буде виконана якісно в будь-якому випадку. Здобувачеві важливо донести до майбутнього начальника, що він готовий показувати результат за наявності перспектив кар'єрного зростання.

*Самопрезентація в особистому спілкуванні.* Зустріти другу половинку та завести друзів простіше людям із гарною навичкою

уявлення себе. І, навпаки, якщо людина не вміє спілкуватися, вона навряд чи сприйматиметься оточуючими адекватно.

Згадайте ваше перше побачення. Швидше за все, воно було сповнене незручності, а в деякі моменти вам обом було некомфортно. Ви йшли на зустріч з острахом, і ваша тривога передалася іншій людині. Вміння справити враження – важливий та потужний інструмент. Його використання може призвести як до розташування до себе, так і відторгнення інших людей.

Гумор, щирість та адекватність – три кити, на яких тримається особиста самопрезентація (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

### Плюси та мінуси самопрезентація в особистому спілкуванні

Плюси	Мінуси
гумор	хвалитися високими доходами
щирість	хвалитися нерухомістю
адекватність	«набивають собі ціну»
скромність	зайва самовпевненість
легкість при спілкуванні	«я завжди маю рацію»
поводитися природно	шаблони, банальні фрази

Усіх приваблюють легкі при спілкуванні співрозмовники, із якими не треба підбирати слова. На самому початку важливо повернути до себе співрозмовника. Часто деякі вже за першої зустрічі починають хвалитися – високими доходами, нерухомістю, становищем у суспільстві, «набивають собі ціну».

Така «самопрезентація» швидше відлякає, ніж привабить, або ж привабить таку людину, яку ваша особистість не буде надто цікавити. На думку психолога, краще говорити про себе менше і більше ставити запитання співрозмовнику. Людям подобаються люди, які цікавляться їхнім життям. На відміну від професійної самопрезентації, в особистій скромність буде більш доречною.

Вихвалання і зайва самовпевненість не прикрашають ні чоловіка, ні жінку. Коли у кожному слові відчувається виклик та конкуренція, навряд чи з вами захочуть продовжити діалог. Не варто говорити фрази: «я стільки в житті пройшов, вам і не снилося», «я завжди маю рацію». Дружні чи любовні стосунки з конкуренцією не можуть бути ефективними. У близьких люди шукають підтримки та опори, але ніяк не конфронтації.

Одна з основних помилок при спілкуванні – презентація себе як незацікавленої, недоступної людини. Фрази «зараз не до тебе», «я спробую викроїти час, але не обіцяю», гарні, тільки якщо хочеться позбутися співрозмовника.

Основні помилки при знайомстві та спілкуванні.

1. Шаблон, банальні фрази. Вони викликають лише відторгнення. Розмову можна розпочати нестандартно, щоб одразу зацікавити співрозмовника.

2. Підходити до людини ззаду, торкатися до неї, наближатися надто близько. Психологи радять триматися від незнайомої людини не ближче ніж на півметра.

3. Знайомитись, коли поруч з об'єктом уваги присутні інші люди. У компанії людина може проявити себе не так, як покаже в особистому спілкуванні. До того ж, у групи людей може йти розмова на певну тему або певні плани на вечір. Перервавши їх, ви покажете свою нетактовність.

4. Поводитися природно і щиро – запорука успіху при першому знайомстві і подальшому спілкуванні. Важливо не зображати із себе персону, якою ви не є. Навіть якщо взаємної симпатії не станеться, добре, що люди зрозуміють це на початку спілкування. Витратити один на одного багато часу, а потім зрозуміти, що людина «не та» – сумнівна витівка.

*Поради для розвитку самопрезентації:*

1. Навчіться слухати і бачити себе збоку.
2. Працюйте зі своїм тілом (постава, жести, осмислення своїх дій).
3. Слідкуйте за ходом розмови та відповідайте на реакцію слухача.
4. Під час розмови чи іншої взаємодії у групі нікого не залишайте без зорової уваги.
5. Чітко усвідомлюйте місце, ситуацію, аудиторію. Якщо перебільшувати, на зустрічі вегетаріанців краще не розповідати історію про те, як ви сходили на полювання.

Для ефективної **ділової презентації** рекомендується дотримання таких правил [10]:

1. Готуйтеся. Ключ до успіху в будь-якому публічному виступі – це підготовка, підготовка та ще раз підготовка.
2. Репетируйте. Репетируйте щонайменше три рази. Це дасть змогу почуватися впевнено під час презентації.
3. Зберіть заздалегідь інформацію, хто буде присутній на виступі. Хто дивитиметься на вас? Що то за люди? Які їхні потреби та очікування?
4. Зробіть свою презентацію короткою. Не перевантажуйте аудиторію інформацією. Вам необхідно передати дві – три ключові ідеї.
5. Покажіть клієнту наочно його користь та вигоду. Продемонструйте графіки, розрахунки, рекомендаційні листи задоволених клієнтів.
6. Пропонуйте не товар, а вирішення проблеми клієнта чи приємні відчуття. Ваша пропозиція може позбавити людину якоїсь проблеми або зробити її щасливішою.
7. Відповідайте питанням, чому потрібно купити саме у вас. Наводьте докази, чим ви кращі за конкурентів.

8. Говоріть простими та доступними словами. Поясніть без термінів та специфічних слів. Ніколи не читайте папірець або зі слайдів, якщо не хочете, щоб ваша аудиторія заснула.

9. Повторіть ключову ідею кілька разів. «Спочатку скажи, про що ти будеш говорити. Потім розкажи це. І нарешті, повтори щойно сказане» є правилом триразового повторення.

10. Використовуйте правило 10/20/30. Обмежтеся 10 слайдами або менше, виступайте 20 хвилин або менше, не використовуйте шрифт менше 30-го розміру.

11. Наприкінці презентації запропонуйте можливе продовження. Наприклад, придбати товар, укласти пробний контракт, ознайомитись із каталогом, зайти на сайт.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що зазвичай розуміють під іміджем ділової людини?
2. Які складові іміджу ділової людини Ви знаєте?
3. В яких випадках використовуються візитні картки?
4. Які існують вимоги до оформлення візитних карток?
5. В чому полягають правила вручення візитних карток?
6. Які можливості дає використання електронної візитної картки?
7. В чому полягає правило 90/90 при формуванні першого враження?
8. В чому полягає метод самопрезентації Elevator pitch?
9. Які Ви знаєте основні правила підготовки до бесіди, здатної зацікавити співрозмовників?

## **ТЕМА 6**

### **НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМНИМИ ПАРТНЕРАМИ**

- 6.1. Етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу.
- 6.2. Європейські традиції ведення переговорів.
- 6.3. Традиції ведення переговорів в Азії.
- 6.4. Традиції ведення переговорів в Америці та Австралії.
- 6.5. Національні особливості невербального спілкування.

#### **6.1. Етнопсихологічні особливості учасників переговорного процесу**

В умовах сучасного етапу глобалізації, кожне підприємство стає ключовим учасником світової економіки, змушене налагоджувати різноманітні ділові контакти із міжнародними партнерами. Управлінському складу доводиться опановувати не лише основні правила та етичні норми, але й враховувати традиції та особливості ділових відносин, заснованих на дипломатичному протоколі, а також національно-культурні та етнічні відмінності, які впливають на стилі та методи проведення переговорів. Недостатній досвід участі в міжнародних переговорах може призвести до того, що сторони обмежуються виключно національним підходом до ведення переговорів, ігноруючи соціокультурні та психологічні особливості своїх зарубіжних партнерів.

Для уникнення можливих проблем у ході переговорів є важливим заздалегідь визначити сфери можливих контактів та



розробити стратегічні рішення, які враховують обопільні інтереси. Важливо пам'ятати, що стилі поведінки партнерів на переговорах сформовані відповідно до очікуваного результату та їхньої поведінки під час обміну інформацією. Від орієнтації на остаточний результат залежить стиль ведення переговорів від орієнтованих на досягнення «Win-Lose» до стилів «Win-Win», спрямованих на укладення взаємовигідної угоди на довготривалому горизонті.

Ставлення «Win-Lose» передбачає застосування різноманітних тактичних прийомів у комунікаціях, таких як тиск на супротивника, використання драматичних ефектів (погроз, шантаж), затягування переговорів, утаємнення справжнього порядку денного, передчасне припинення переговорів, щоб вивести партнера з рівноваги та інші. Проте, такий підхід обмежує можливість укладення вигідної угоди. У випадку необхідності укладання контракту, його викладення повинно бути дуже точним, чітким та деталізованим. Часто цей стиль визначається на переговорах із представниками ділових кола Близького Сходу та Латинської Америки.

У процесі переговорів, орієнтованих на "інтерес", акцентується на відкритості та вільному обміні інформацією між партнерами. Цей підхід сприяє взаємодопомозі та розумінню потреб, труднощів і прагнень сторін. Партнери активно обмінюються технічними новинками, економічними результатами та виявляють готовність до негайних платежів. Укладений контракт стає гнучким і готовим до адаптації до можливих змін на ринку. Цей підхід часто вибирають представники японських компаній.

Переговори з орієнтацією «на інтерес» сприяють відкритості, вільному обміну інформацією між партнерами, налаштовують на взаємодопомогу, розуміння потреб, труднощів і прагнень. їх супроводжують обмін технічними новинками і досягненнями, економічними результатами діяльності, готовність негайно здійснити

платежі тощо. А укладений контракт є гнучким і пристосованим до можливих змін на ринку. Як правило, такому стилю участі в переговорах віддають перевагу представники японських фірм.

Способи ведення переговорів також залежать від участі партнерів у комунікативному процесі і розділяються на "глибокий зміст" та "глибокий контекст". У переговорах з "глибоким змістом" використовуються документи, проекти угод і деталізовані терміни виконання, що призводить до чітких глибоких висновків та удосконалення існуючих процесів.

У "глибокому контексті" важливу роль відіграють контекстуальні чинники, такі як місце, час, взаємозв'язки, установки та почуття учасників. Стиль спілкування цих партнерів орієнтований на витонченість манер та вираження індивідуальних особливостей, використовуючи натяки та завуальовані пропозиції. Розв'язання спірних питань часто досягається інтуїтивним шляхом.

Характеристики зазначених стилів спілкування наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

**Особливості стилів спілкування [5, с. 30]**

I. Основа на контексті – інтересі <i>Японія</i> <i>Україна</i>	IV. Основа на змісті – інтересі <i>Швеція</i> <i>Індія</i>
III. Основа на контексті – становищі <i>Мексика</i> <i>Іспанія</i> <i>Єгипет</i>	II. Основа на змісті – становищі <i>США</i> <i>Німеччина</i> <i>Швейцарія</i>

Легко долають комунікативні проблеми ті учасники, культури яких дають змогу використовувати елементи кожного стилю. Суперечності, як правило, виникають між партнерами, стилі поведінки яких є прямо протилежними, наприклад:

- I сприймає II як зухвалого, агресивного, нетерплячого,

наївного, нецікавого, обмеженого;

- II сприймає I як неуважного, важко зрозумілого, схильного до обману;

- III сприймає IV як зарозумілого, надто офіційного, холодного, негнучкого;

- IV сприймає III як шахрая, маніпулятора, базіку, якому не можна довіряти [5, с. 30].

Для успішних переговорів важливо розуміти комунікативну культуру партнера та враховувати та підкреслювати ті елементи, які він особливо цінує. Це сприяє створенню атмосфери взаєморозуміння та позитивного ставлення.

## **6.2. Європейські традиції ведення переговорів**

### *Англійський стиль переговорів.*

На англійський стиль ведення переговорів впливають парадокси англійського характеру, що охоплюють поєднання конформізму та індивідуалізму, ексцентричності та логіки, дружелюбності та стриманості, відчуженості та співчуття, простоти та снобізму.

Характерним для цього стилю є мінімальний час, який англійські партнери приділяють підготовці питань до переговорів. Англійці підходять до переговорів з високим ступенем прагматизму, вважаючи, що найкраще рішення може бути знайдено в залежності від позиції партнера під час переговорів. Вони гнучкі, швидко реагують на ініціативи протилежної сторони, демонструють прагматичний підхід до бізнесу та емпіризм, з традиційним умінням уникати гострих кутів.

Англійські бізнесмени є одними з найкваліфікованіших у західному діловому світі. Вони ведуть переговори в дружній, чесній

манері, без спроб фамільярності. У них виробився певний ритуал ділового спілкування, якого необхідно неухильно дотримуватися. Перш ніж вступати з ними в переговори, необхідно у загальних рисах уявляти собі структуру ринку конкретного товару, рівень цін, що діють на ньому, і тенденції їх зміни. Крім того, перед початком переговорів важливо зібрати інформацію про специфіку бажаної фірми та людей, які там працюють. Лише після цього можна домовлятися про зустріч.

Переговори з англійськими партнерами найкраще починати не з предмета переговорів, а з повсякденних питань, таких як погода, спорт, родина, діти тощо. Прагніть створити позитивне враження, продемонструвавши, що для вас загальнолюдські цінності або дорівнюють, або, принаймні, не поступаються комерційним інтересам. Підкресліть своє позитивне ставлення до британців та ідеалів, які вони цінують. Всі питання повинні бути стриманими та ввічливими. Під час розмови намагайтеся виявити нахили та звички партнера. Не менш важливо не забувати звертати увагу на тих, з ким ви зустрічалися або вели переговори раніше.

На визначення позиції англійських фірм у переговорах щодо укладення контрактів, як експортних, так і імпорتنих, значною мірою впливають торговельні та політичні фактори. Іноді англійські фірми можуть вирішити відмовитися від очевидної комерційної переваги на користь дотримання певної торговельної політики. Англійські учасники переговорів надають великого значення тривалості періоду контакту з партнерами. Чим довші стосунки, підкріплені справді дружнім ставленням до партнера, тим легше англійським бізнесменам укласти угоду, навіть якщо вона не передбачає значних вигод чи переваг.

## ***Французький стиль ведення переговорів***

Французький стиль у проведенні ділових переговорів вражає своєю динамікою, гнучкістю, інтелектуальністю та виразною емоційністю, яка часом переходить у категоричність, але завжди супроводжується розумним розрахунком та прагматизмом., Французи славляться своїм традиційним оптимізмом, життєрадісністю, комунікабельністю, відкритістю та виразною чутливістю. Вони володіють високою культурою мислення, насолоджуються життєвими радощами, обдаровані гострим розумом, винахідливістю та емоційним ставленням до національного спадку.

Французи уникають офіційних обговорень конкретних питань в особистому форматі "один на один". Під час переговорів французькі партнери намагаються зберегти свою незалежність, хоча їхні дії можуть радикально змінюватися залежно від партнера.

Порівняно з американським підходом, французи менш самостійні в ухваленні остаточних рішень. Велику увагу приділяють попередньому етапу переговорів, докладаючи зусиль для попереднього обговорення всіх аспектів. Тим не менш, їхні дії можуть змінюватися під впливом обставин під час самого процесу переговорів.

При проведенні переговорів французи, як правило, надають перевагу французькій мові.

Французькі переговорники зазвичай використовують логічні докази та виходять із "загальних принципів". Вони ведуть переговори рішуче і, як правило, не мають "запасної" позиції. Вибір конфронтаційного типу взаємодії робить їх ефективними переговорниками, при цьому вони старанно дотримуються традиційних для французької культури рис: ввічливості, чемності, люб'язності та схильності до гумору й невимушеності у спілкуванні.

### ***Німецький стиль ведення переговорів.***

На відміну від французького стилю, німецький підхід визначається більшою сухістю та педантичністю. Німецькі партнери завжди виявляють велику уважність і вступають в переговори лише тоді, коли вони переконані у можливості досягнення конкретного рішення.

Німецькі партнери зазвичай детально працюють над своєю позицією перед початком переговорів і віддають перевагу послідовному обговоренню питань, ретельно розглядаючи всі їх деталі. При веденні переговорів з німецькими бізнесменами важливо враховувати їхню пристрасть до точності, пунктуальності та суворого регламенту у поведінки. Також варто пам'ятати, що німці надають велике значення титулам, тому перед початком переговорів слід з'ясувати всі титули кожного члена їхньої делегації.

У процесі обговорення з німецькими партнерами важливо прагнути до ясності, чіткості і лаконічності, уникати пустих слів і виразів. Німці завжди дотримуються акуратності і педантичності, ретельно обробляючи свою позицію перед переговорами. Вони вступають в переговори тільки в тих випадках, коли вірять у можливість досягнення бажаного результату. Їхні навички прогнозування і планування дій не мають собі рівних. Якщо є сумніви у виконанні всіх умов угоди, краще відмовитися від пропозицій заздалегідь.

### ***Італійський стиль ведення переговорів.***

В Італії ділові зустрічі часто мають неформальний характер і не підпорядковані жорсткій структурі. Зазвичай, вони розпочинаються за участі 3-4 осіб, і ті, хто запізнюється, може приєднатися пізніше, або дехто може навіть перебувати в дорозі. Присутність окремих осіб на таких зустрічах не завжди має явну мету, інколи це може здаватися

лише можливістю для спілкування та взаємопідтримки. Мета полягає в тому, щоб тим, хто приймає рішення, було можливо оцінити різні точки зору, виявити підтримку чи опозицію, і при цьому рішення не обов'язково має бути ухвалене.

В італійському бізнесі спостерігається тенденція до перебільшеного аналізу та суперечок навіть у звичайних питаннях. Більшість зустрічей може завершуватися без конкретних рішень, і в такому випадку часто домовляються про новий зустріч.

Ефективний спосіб розпочати цікаву розмову та здобути симпатію італійців – це виявити інтерес до культури та історії Італії, так як гордість за досягнення своїх предків і переконання, що їхня країна – справжній музей під відкритим небом, є характерними рисами місцевого національного самоусвідомлення.

Якщо у вас є конкретні пропозиції для обговорення на зустрічі, важливо попередньо ознайомити з ними кожного учасника. Спільне узгодження думок, поглядів і ідей виявляється більш ефективним, ніж намагання нав'язати їх під час самої зустрічі. Прийняття рішень шляхом голосування рідко буває успішним, якщо тільки ви не впевнені в його таємному характері, оскільки в публічних умовах мало ймовірно, що хтось відкрито висловить своє незадоволення чи відстоюватиме свою точку зору.

### ***Іспанський стиль ведення переговорів.***

В іспанських ділових відносинах переважає вертикальна орієнтація, де зв'язки та статус важливіше за конкуренцію чи результативність. Успіх частіше забезпечується зв'язками з впливовими особами, ніж власними зусиллями та талантами. Здатність виділитись визначається взаємозв'язками з "босом", а не результатами особистої праці.

Іспанці прагнуть до незалежності та прийняття рішень на власний розсуд, але це не завжди застосовується до ділових зустрічей, які часто служать для передачі інструкцій. При виборі співробітників іспанські компанії часто звертають увагу на сімейні зв'язки, які визначають доступ до освіти та кар'єрних можливостей.

Ділова та соціальна поведінка в Іспанії, особливо серед високих класів, відзначається неформальністю. У мові звертання до прислугі використовують "ви", а з колегами та начальником – "ти". У зв'язках із підлеглими використання "ви" може розглядатися як присвоєння низького статусу.

В іспанському офісі чоловіки можуть не носити піджак або навіть працювати без краватки. Робоча атмосфера сприймається як спокійна, якщо існують довірчі відносини, навіть якщо середовище не є ідеальним.

Скромність оцінюється вище, ніж демонстрація інтелекту чи влади. Іспанці створюють враження власної незначимості, уникаючи публічного демонстрування своїх здібностей чи влади, що відрізняє їх від італійців, французів чи німців.

### **6.3. Традиції ведення переговорів в Азії**

#### ***Японський стиль ведення переговорів.***

Стратегічні аспекти японського ділового спілкування визначаються пунктуальністю, точністю, обов'язковістю, етичним прагматизмом та ввічливістю. Глибоке повага до традицій, підкорення слабкого сильному, конформізм і внутрішня самодисципліна визначають японський бізнес-стиль. Велике значення приділяється розвитку особистих відносин, що підкреслює важливість взаєморозуміння та підтримки.



У японських комерційних переговорах відзначається принцип відповіді на великодушні поступки: якщо отримали, то відповідають тим же. Загрози на переговорах майже не ефективні, хоча японці можуть використовувати їх як тиск на слабших партнерів.

Офіційні переговори у японському стилі уникають конфліктів та радикальних змін в тактиці. Розвиток особистих відносин з партнерами є ключовим, тому важливо тепло та щиро спілкуватися, уникаючи байдужості до людських проблем.

Перед тим, як перейти до основних питань переговорів, підприємці з Японії починають переговори з обговорення тем, що не мають великого значення. Для них важлива традиційна увага до деталей та прагнення до створення атмосфери взаєморозуміння перед вирішенням ключових питань.

Вплив системи прийняття рішень у японському суспільстві визначається широким колом учасників, від керівників до рядових працівників. Це дозволяє розглядати різноманітні погляди та забезпечує високу ефективність реалізації ухвалених рішень.

Культурні особливості впливають на спосіб ведення переговорів: пунктуальність та обов'язковість – дуже важливі складові, а демонстрація уваги є засобом підтримання співрозмовника. Використання слів «так» і «ні» має особливий відтінок: отримана відповідь «так» необов'язково означає згоду зі сказаним, а може відображати, що сказане почуто або зрозуміле; відповідь «ні» японці взагалі намагаються не використовувати, оскільки воно, за їх уявленнями, має дисгармонію з позицією інших учасників переговорів.

### ***Південнокорейський стиль ведення переговорів.***

Південнокорейські бізнесмени відрізняються своїм стилем ведення переговорів, використовуючи підхід "брати бика за роги" відразу після встановлення взаєморозуміння. Вони уникають загальних міркувань та надають перевагу конкретно розробленим програмам, виражаючи свої пропозиції чітко та логічно.

Під час переговорів з корейцями, важливо дотримуватися логічної послідовності та представляти чіткі взаємозв'язки. Вони цінують простоту та уникають абстрактних міркувань, самі чітко виражаючи свої плани та шляхи їх втілення.

Найважливіше взяти до уваги, що корейці намагаються уникати виявлення незгоди чи відмови під час переговорів. Підтвердженням цього може бути кивок голови, який не завжди означає згоду. Їхня гордість та страх «втратити обличчя» можуть утруднити виявлення нерозуміння. Також характерно, що ситуації, коли сторони вважають, що досягли згоди, розуміють по-різному, розкриваються пізніше.

Корейці рідко висловлюють свою незгоду відкрито чи доводять неправоту свого партнера, сподіваючись на аналогічне відношення від нього. Якщо рішення прийнято, вони виражають готовність до негайних дій, і тому вони можуть бути здивовані або роздратовані відповіддю "Треба поміркувати" чи відкладеними узгодженнями. Також вони можуть відчувати розчарування, коли представники на переговорах не мають повноважень для негайного прийняття рішень.

### ***Китайський стиль ведення переговорів.***

Китайський стиль ведення переговорів вражає чітким розмежуванням етапів (початковий, обговорення, заключний) та акцентом на "дусі дружби". Початковий етап покладає акцент на зовнішній вигляд та манеру поведінки, спрямований на визначення статусу кожного учасника. Під час обговорення велику увагу

приділяють людям з вищим статусом, і важливі рішення можуть залежати від їхньої позиції.

Китайці визначають осіб у делегації, що висловлюють симпатії їх стороні, та намагаються впливати на протилежну сторону через цих посередників. "Дух дружби" виграє важливу роль у їхніх переговорах.

Перед початком переговорів слід представити свою візитну картку, на якій ваші реквізити надруковані і на китайській мові. Під час вітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями (спочатку тиснуть руку найбільш високопоставленому партнерові).

Основні риси китайського ділового стилю включають практичність, повагу до традицій, ввічливість, стриманість та уважне ставлення до партнера. Дисциплінованість, залежність від групи, витримка, терпимість та співпереживання в міжособистісних відносинах є також характеристичними ознаками.

У комунікативному плані китайці ставлять вимоги, щоб розмова була цікавою, відповідала обставинам та включала якнайменше суперечливих моментів.

Китайські переговори включають технічний та комерційний етапи. Технічний етап переговорів визначається зусиллями переконати партнера у вигодах співпраці, і для цього важливо включити висококваліфікованих фахівців та грамотного перекладача зі знаннями специфічних термінів вашої справи. На комерційному етапі компанії демонструють практичність та досвід, заснований на глибокому аналізі ринку, і використовують раніше укладені вигідні контракти. Китайці відзначаються неспішанням «розкривати свої карти», застосуванням різних форм тиску, умілим використанням помилок, допущених протилежною стороною в ході переговорів. Поступки вони роблять в кінці переговорів, тільки після того, як оцінять можливості протилежної сторони.

Кінцеві рішення зазвичай приймаються поза столом переговорів, вдома, і вимагають схвалення керівництва. Виконання узгоджених угод визнається важливим етапом у китайських ділових відносинах.

### *Арабський стиль ведення переговорів.*

Для успішних переговорів з арабами важливо враховувати та поважати їхні традиції та культурні особливості. Основні правила та традиції арабського стилю ведення переговорів включають:

1. Встановлення довіри та звернення до минулого: довіра є ключовим елементом на переговорах з арабами. Вони звикли орієнтуватися на минуле та традиції. Знання і розуміння цього допомагає побудувати ефективні відносини.

2. Попереднє вивчення деталей: араби намагаються ретельно вивчити всі деталі проблем, які обговорюються на переговорах, перш ніж приймати рішення.

3. Національна гордість і історичні традиції: арабські бізнесмени, зокрема єгиптяни, виявляють велике почуття національної гордості та приділяють увагу історичним традиціям.

4. Демонстрація колективізму: перед висловленням особистої думки, араби часто порадяться та висловлять колективну точку зору.

5. Дотримання поваги до традицій: важливо дотримуватися поваги до місцевих традицій, уникати втручання во внутрішні справи та орієнтуватися на історичні корені, арабській жінці обмежитися кивком голови, а не простягати руку, привітання супроводжувати питаннями про здоров'я, справи.

6. Сильне правління і адміністративні правила поведінки: важливо розуміти, що араби, як правило, прихильники сильного правління та адміністративних правил поведінки.

7. Торговельні навички: велике значення приділяється торговельним навичкам, і торг – поширений елемент переговорів.

8. Національний колорит і етикет: під час ділових зустрічей важлива близька дистанція між партнерами, національний колорит, дотримання етикету, гостинність (арабська кава як найважливіший ритуал гостинності).

9. Уважність до традицій: обмін візитівками тільки правою рукою, т. к. ліва вважається «нечистою», потрібно поважати традиції в їжі, святкуванні свят, релігії, а також керівництва країни, в якій ви перебуваєте, недопущення фамільярності у процесі комунікації.

10. Чутливість у питаннях особистої честі: питання особистої честі мають велике значення, і клятва честю вважається найсильнішою обіцянкою араба.

11. Вивчення невербальної комунікації: важливо розуміти значення невербальної комунікації, оскільки арабське "так" не завжди означає згоду.

12. Уникання фотографування певних об'єктів: не слід фотографувати жінок мусульманського віросповідання без дозволу, об'єкти з державним прапором, президентські апартаменти, палаци шейхів, поліцейських і т. д.

Заслуховуючи та враховуючи ці аспекти, ви підвищите шанси на успішні та ефективні переговори з арабськими партнерами.

#### **6.4. Традиції ведення переговорів в Америці та Австралії**

##### **Американський стиль ведення переговорів.**

Американська делегація відрізняється високим професіоналізмом та самостійністю у прийнятті рішень. Їхні основні риси включають:

1. Компетентність: члени американської делегації рідко є некомпетентними в тих питаннях, які обговорюються на переговорах. Вони володіють високим рівнем експертизи у своїх сферах і ретельно підготовлені до обговорення деталей.

2. Динамічний аналіз та гнучкість: американці врівноважено сприймають ситуації, динамічно аналізуючи та гнучко оцінюючи їх. Вони зберігають внутрішню рівновагу, хороший настрій та проявляють почуття гумору.

3. Самостійність у прийнятті рішень: члени делегації виявляють самостійність у прийнятті рішень і активно намагаються реалізувати свої цілі, переслідуючи власну вигоду.

4. Діловитість і практичність: суттєвою рисою їх національно-психологічної особливості є діловитість і практичність у розв'язанні проблем.

5. Висвітлення в ЗМІ: важливе значення надається висвітленню переговорів та їхніх наслідків у засобах масової інформації.

6. Егоцентризм: американці можуть проявляти егоцентризм, вважаючи, що інші учасники повинні керуватися тими ж правилами, що і вони. Це може викликати нерозуміння з боку інших учасників переговорів.

7. Напористість і агресивність: на переговорах американські партнери можуть виявляти велику напористість і навіть агресивність, вимагаючи реалізації своїх цілей та торгуючись.

8. Реактивність та вимогливість: американці швидко реагують на все і вимагають від партнера того ж.

Для успішних переговорів з американською стороною важливо:

1. Чітко представити свої компетенції та вигоди, чому партнерові вигідно вести переговори з вами, а не з іншими фірмами.

2. Зосередити увагу на цілях американського партнера та ваших пропозиціях, які допоможуть їм досягти цих цілей.

3. Бути готовими до активного торгу, напористого стилю та, навіть, агресивністю, а в разі не вигідній позиції ув'язують різні питання в один «пакет», щоб збалансувати інтереси сторін.

Урахування цих аспектів сприятиме побудові ефективних та взаємовигідних відносин з американськими партнерами.

### ***Австралійський стиль ведення переговорів.***

Австралійське суспільство славиться своєю відкритістю та неформальністю, що робить його одним із найприязних та найвідкритіших у світі. Австралійці природжено відкриті у спілкуванні та завжди готові вислухати та взяти на увагу іншу точку зору. Вони вважають за норму звертатися одне до одного на ім'я та утримувати невимушену атмосферу в будь-якому спілкуванні.

Важливою особливістю австралійського етикету є відсутність великої уваги до статусу та звань. Австралійці не приділяють особливої уваги титулам та ієрархії, і це відзначає їх серед інших суспільств, де це може бути важливим елементом етикету.

У сфері підприємницької діяльності австралійці виявляються прагматичними та наочними. Їхня нахиленість до результатів та практичність спонукає їх до пошуку нестандартних рішень, і вони проявляють високий рівень винахідливості в цьому відношенні. Австралійці не завжди приділяють велику увагу розкладу та регламенту, відрізняючись від інших національностей, таких як американці чи німці. Вони вважають нормою переривати тих, хто говорить під час презентацій, що свідчить про їхню прямотинність та відвертість.

При веденні бізнесу з австралійцями важливо надавати реалістичні пропозиції, оскільки вони не схильні до довгих торгівельних процесів. Вони поділяють концепцію "Win-Win" у

діловій конкуренції, та вони очікують, що обидві сторони виграють у результаті будь-якої угоди.

## **6.5. Національні особливості невербального спілкування**

З різноманіттям культур у суспільстві важливо пам'ятати про особливості міміки, жестів і поз. У контексті міжнародних зустрічей та подорожей ділові люди повинні бути орієнтовані на розпізнавання та розуміння культурних відмінностей у вживанні жестів, оскільки той самий жест може мати різне значення в різних країнах.

Наприклад, у Голландії обертання вказівним пальцем біля скроні може виявитися не реакцією на дурість, а, навпаки, як вираз вдумливого коментаря.

Аналогічно, у певних культурах піднятий вгору великий і вказівний пальці утворюючи колечко може вказувати на "о'кей", у Франції – на "нуль", у Японії використовують у розмові про гроші.

Варто також звертати увагу на жестикуляцію у спілкуванні. Наприклад, українці зазвичай не приділяють уваги лівій чи правій руці під час розмови, але на Близькому Сході протягнути лівою рукою гроші або подарунок може сприйматися як нечисто.

Говорячи про себе, європеєць показує рукою на груди, а японець – на ніс.

У деяких країнах Африки сміх – показник подиву і навіть замішання, а зовсім не прояв веселощів.

Жителі Мальти замість слова «ні» злегка стосуються кінчиками пальців підборіддя, повернувши кисть вперед. У Франції та Італії цей жест означає, що у людини щось болить.



У Греції і Туреччині офіціантові ні в якому разі не можна показувати два пальці (по вашому розумінню – дві кави) – це жорстока образа, подібне плювком в обличчя.

У процесі спілкування представники різних народів кивають головою в знак згоди. А у болгар кивок служить знаком заперечення. У японців вертикальний швидкий рух головою скоріше означає «я уважно вас слухаю», але не обов'язкова згода. У зв'язку з цим іноземці іноді скаржаться: «Як же так, весь час мій партнер ствердно кивав, а як дійшло до укладання угоди, виявилось, що він зі мною не згоден».

Німці часто піднімають брови в знак захоплення чужою ідеєю. Але те ж саме в Англії буде розцінено як вираження скептицизму.

Француз або італієць, якщо вважає якусь ідею дурною, виразно стукає по голові. Німець, лясаючи себе долонею по лобі, як би говорить цим: «Та ти з глузду з'їхав». А британець або іспанець цим же жестом показують, як вони задоволені собою. Якщо голландець, стукаючи себе по лобі, витягає вказівний палець вгору, це означає, що він гідно оцінив ваш розум. Палець же убік указує на те, що у вас «не все в порядку з головою».

Найбільш експресивний мову жестів у французів. Коли француз чимось захоплений, він з'єднує кінчики трьох пальців, підносить їх до губ і, високо піднявши підборіддя, посилає в повітря ніжний поцілунок. Якщо ж він потирає вказівним пальцем підставу носа, то це означає, що він попереджає: «тут щось нечисто», «обережно», «цим людям не можна довіряти».

Постукування італійцем вказівним пальцем по носі означає: «Бережіться, попереду небезпека, вони щось замишляють». В Англії це означає конспірацію і таємність.

Рух пальця з боку в бік у США, Італії може означати легкий осуд, погрозу або заклик прислухатися до того, що сказано. У Голландії цей жест означає відмову [5].

Взагалі в будь-якій культурі жести нещирості пов'язані з лівою рукою, тоді як права рука в нас «окультурена», вона робить те, що треба, а ліва – те, що хоче, видаючи таємні почуття власника. Тому, якщо в розмові з вами співрозмовник жестикулює лівою рукою, є велика ймовірність, що він говорить не те, що думає, або просто негативно ставиться до подій. Треба змінити тему розмови або взагалі його перервати.

Зазначаючи ці різниці в культурних особливостях, важливо бути обережним та адаптувати свою мову тіла та жести відповідно до контексту та національних особливостей.

Звичай вітати один одного є у всіх культурах, проте форми вітання можуть значно відрізнятись. Наприклад, англійці, зустрічаючись вперше, виявляють привітання через рукостискання, що може відбуватися і при прощанні назавжди. Проте в інших ситуаціях вони можуть обійтися і без цього жесту. Наприклад, поцілунок чи обійми в англійському гуртожитку зазвичай зустрічаються вкрай рідко.

У порівнянні з англійцями, американці вважаються більш товариськими. Це сприяє легкості знайомств та невимушеності вітань, де, крім дружнього рукостискання, важливо інколи поплескати знайомого чи навіть легко постукати йому по плечу.

У Японії рукостискання є несприйнятним, оскільки цей жест вважається чужорідним, особливо для жінок.

В Кореї рукостискання використовується при зустрічах із знайомими та на офіційних заходах. Знаком поваги є потиск руки партнера двома руками, супроводжуючись легким і тривалим її струшуванням. Протягування однієї руки для привітання також є

виразом ввічливості, але вказує на статус того, кого вітають, як на більш низький.

У Чехії, після традиційного вітання, можна почути нарікання на різноманітні труднощі та турботи. Це не означає, що у людей йдуть погано справи, а просто чехи виражають своє життя через певний песимізм, підкреслюючи труднощі як частину життя.

При вітанні кореєць, вказуючи повагу, подібно японцю, нахиляється, згинаючись у попереку, що дає можливість додати спрямованість погляду «знизу вгору» незалежно від зростання.

Кожна культура має свою унікальну настанову щодо відстані під час спілкування. Від близької взаємодії арабів, японців, італійців, іспанців, греків та представників Південної Америки до середньої взаємодії у німців, англійців, шведів та жителів Швейцарії, а також великої відстані в Північній Америці, Австралії та Новій Зеландії.

Існують також відмінності в сприйнятті простору: американці вважають робочий простір або великим, або відкритим, вказуючи на доступність та відсутність схованок. У німців традиційні форми організації приміщень відрізняються надійними дверима, які символізують порядність та приватність.

У бізнес-спілкуванні американці часто вважаються голосними, що може сприйматися як інтонаційна агресія. Вони виражають свою повну прихильність та відкритість до співрозмовника, використовуючи високий голос. Це враження може суперечити традиційній британській стриманості, де регулювання гучності голосу є знаком етикету та обережності. В Америці подібна манера ведення ділової розмови вважається «шепотіння» і не викликає нічого, крім підозри.

Загалом, розуміння невербального спілкування в різних країнах допомагає уникнути непорозумінь та неприємних ситуацій у міжнародних відносинах та діловому спілкуванні.

## Питання для самоконтролю

1. В чому полягають особливості англійського стилю ведення ділових переговорів?
2. В чому полягають особливості німецького стилю ведення ділових переговорів?
3. В чому полягають особливості французького стилю ведення ділових переговорів?
4. В чому полягають особливості італійського стилю ведення ділових переговорів?
5. В чому полягають особливості іспанського стилю ведення ділових переговорів?
6. В чому полягають особливості японського стилю ведення ділових переговорів?
7. В чому полягають особливості китайського стилю ведення ділових переговорів?
8. В чому полягають особливості арабського стилю ведення ділових переговорів?
9. В чому полягають особливості американського стилю ведення ділових переговорів?
10. В чому полягають особливості австралійського стилю ведення ділових переговорів?
11. Наведіть приклади національних особливостей невербального спілкування.

## ТЕМА 7

### СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- 7.1. Види стратегій ведення ділових переговорів.
- 7.2. Стратегія позиційного торгу.
- 7.3. Стратегія принципів переговорів.
- 7.4. Методика «7 радикалів».
- 7.5. Основні техніки ведення переговорів.
- 7.6. Прийоми маніпуляції в переговорах та захист від них.

#### 7.1. Види стратегій ведення ділових переговорів

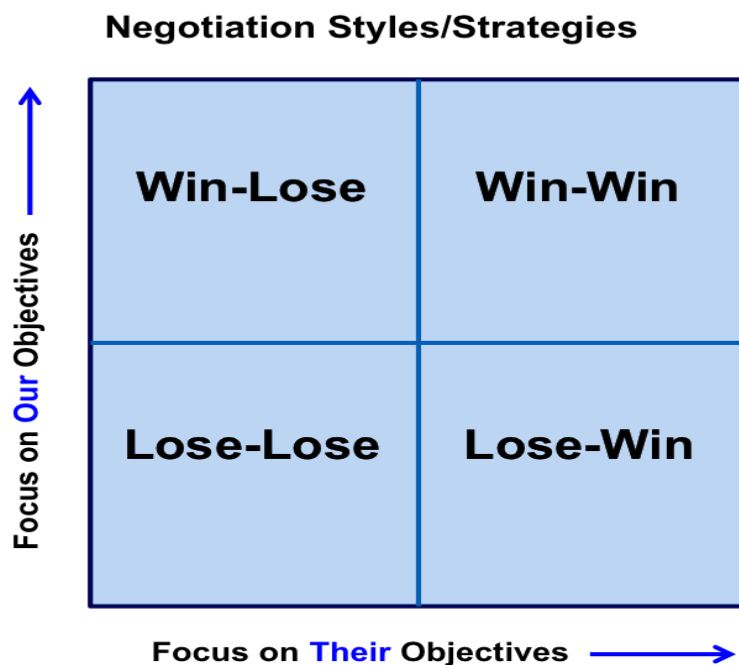
Основу для Гарвардського методу ведення переговорів розробили відомі фахівці Гарвардського переговорного проекту щодо ведення переговорів Роджер Фішер, Вільям Юрі та Брюс Паттон, яку було представлено у книзі «Шлях до згоди, або переговори без поразки» [11].

Гарвардський метод враховує жорсткий підхід до розгляду суті справ та м'який підхід щодо учасників переговорів. Спираючись на цей спосіб, ви вивчаєте взаємні інтереси сторін, спільно з партнером оцінюєте фактичний стан справ, поступаєтеся принципам, а не тиском, розглядаєте альтернативні варіанти, схвалюєте угоди, якщо вона приносить зиск обом сторонам. Гарвардський підхід до ведення переговорів передбачає, що гарні відносини між учасниками спілкування мають більш вагоме значення, ніж швидке одержання результатів. Позитивний характер переговорів сприятиме досягненню компромісів, тоді як конфлікт – відсуває консенсус.

Головна ідея гарвардської моделі переговорів передбачає зміну фокусу з конкуренції на співробітництво у процесі пошуку рішення,

яке дасть змогу задовольнити обидві сторони.

В залежності від фокусу на власних інтересах чи інтересах партнера, розрізняють чотири типи стратегій (рис. 7.1): Win-Lose, Lose-Win, Lose-Lose, Win-Win. Далі розглянемо їх детальніше.



**Рис. 7.1. Гарвардський метод визначення стратегій ділових переговорів [11]**

*Win-Lose* (суперництво) – найвідоміша і, в якомусь сенсі «популярна» переговорна стратегія, має також назви: «позиційний торг», «гра з нульовою сумою», «лінійні переговори». Заснована на змаганні сторін в переговорах, конкуренції за єдиний об’єкт, стратегія, при якій, щоб один виграв – інший має програти. «Все, або нічого!» є головним девізом прихильників даного способу вести переговори [12]. Найпоширенішими ситуаціями застосування стратегії Win-Lose є одноразові угоди купівлі-продажу, наприклад, продаж автомобіля чи квартири: важливий заробіток, а не відносини з покупцем.

*Lose-Win* (приспонування) – менш популярна переговорна

стратегія, яка слабко відрізняється від першої, і полягає в тому, що її носію комфортніше програти на користь другої сторони. Застосування стратегії Loose-Win у переговорах веде до тактичної «поразки» вашої сторони та перемоги опонента. Ця стратегія використовується, коли найбільш важливі відносини, а результатом переговорів на даному етапі можна поступитися. Наприклад, якщо потрібно укласти контракт із великою компанією, щоб стати одним із її підрядників, коли, уклавши навіть невеликий і не вигідний контракт, можна поступово наростити обсяг замовлень і добре заробити на цій співпраці в майбутньому.

*Loose-Loose (ухилення)* – вельми неприваблива при погляді з боку, однак, досить поширена переговорна стратегія, суть якої можна легко проілюструвати приказкою «разом у прірву». Найпростіший приклад застосування стратегії Loose-Loose – ухилення від участі у переговорах, коли у фірми слабка позиція. Однак можливі ситуації, коли один із переговорників свідомо провокує взаємний програш у переговорному процесі. У такому разі ініціатор провалу переговорів грає у свою гру і йому важливо зірвати процес переговорів для досягнення власних інтересів. Він бере участь у переговорах, але ухиляється від укладення угоди

Стратегія Loose-Loose також може проявлятися у ситуаціях, які не плануються заздалегідь, коли за столом переговорів опиняються два вперті переговорники, налаштовані виключно на свою перемогу та поразку опонента (стратегія Win-Loose), не готові йти на поступки, незалежно від результату переговорів. «Якщо не виграю Я, тоді і тобі не бачити перемоги», – думають подібні учасники переговорів, по суті, ухиляючись від можливості укласти угоду. Емоції опонентів перетворюють переговори на змагання в завзятості та впертості, в якій немає переможців.

*Win-Win (виграш)* – стратегія взаємного виграшу, також має

назву «принципових переговорів», «переговорів за інтересами», «консенсусу». Характеризується тим, що при такій стратегії сторони переговорів можуть досягти своєї мети в повному обсязі і не за рахунок один одного [12].

Переговори типу Win-Win вимагають досить ґрунтовної підготовки. Для використання цієї стратегії варто відповісти на низку питань:

1. Якого результату очікується від переговорів?
2. Чого дійсно хоче досягти опонент?
3. Якщо не вдасться домовитися, чи є інший варіант і чи влаштує він нас?
4. На що вплинуть у майбутньому невдалі переговори?
5. Де та межа, після якої угода може стати не вигідною: для нас, для партнера?

Для використання стратегії Win-Win слід дотримуватись наступних принципів:

1. Слід акцентувати увагу на тому, яку вигоду партнер отримає від цієї угоди
2. Не слід нав'язувати свою думку. Партнер повинен відчувати та розуміти, що він сам прийняв рішення.
3. Не слід чіпати почуття співрозмовника, треба вести справу ввічливо і коректно.
4. Слід оперувати об'єктивними критеріями: цифрами та фактами.
5. Слід намагатися знайти всі можливі варіанти вирішення проблеми.
6. У діалозі слід уникати таких речей як: поспішність, впертість, зайва категоричність та негнучкість.

Заздалегідь визначити, яка із стратегій спрацює найкраще досить складно. Переговори є живим процесом, на хід якого впливає



велика кількість ситуаційних чинників. Плануючи переговорну стратегію, необхідно продумати не тільки план «А», «В», але й про всяк випадок «С» і «D».

Ефективний перемовник задля досягнення консенсусу – рішення, яке буде прийнятним для усіх сторін, повинен вміти ефективно спілкуватися, активно слухати й виражати власні думки.

## **7.2. Стратегія позиційного торгу (WIN-LOSE)**

Позиційний торг, відомий як WIN-LOSE стратегія, полягає в тому, що учасники займають позиції, якими потім поступаються в деякій послідовності. Торги розпочинаються з викладу вихідних позицій, які часто є завищеними. Висувається крайня позиція (для прикладу, максимальна ціна товару), яку впевнено відстоюють, йдучи лише на незначні поступки. Чим жорсткішу позицію ви займаєте і чим меншими є ваші поступки, тим більше часу і зусиль потрібно, щоб виявити, можлива угода або ні.

Головною метою позиційного торгу є реалізація початкової, як правило, завищеної позиції, найповніше та з мінімальними поступками. При цьому торг передбачає деяку гру, яка припускає маніпулювання поведінкою партнера, тиск на нього та ін.

Позиційний торг залежно від його реалізації може бути жорстким або м'яким. В умовах жорсткого торгу припускається, що виграш одного учасника дорівнюватиме програшу іншого, а переговори при цьому розраховані на взаємодію, яка базується на альтернативі: або абсолютний виграш, або повний програш, інакшими словами, «все або нічого».

Для стратегії жорсткого торгу характерними є: мінімальні поступки, ворожі стосунки, розгляд учасників як супротивників, мета – перемога за будь-яку ціну, методи – будь-які, включаючи

некоректні. В результаті таких торгів швидше досягається компроміс, а не взаємовигідна угода.

Такий у край спрощений метод торгу в комерційних переговорах рідко зустрічається, більшість переговорів зазвичай носять цивілізований (хоча і не завжди ідеальний) характер. Даний варіант ефективний тоді, коли конфронтація сторін виражена менш яскраво і учасники мають приблизно однакову силу. В таких випадках сторони скоріш за все вийдуть на певне «серединне рішення».

Стратегія м'якого торгу передбачає, що головною метою є досягнення угоди без доведення ситуації до конфлікту.

Для стратегії м'якого торгу пріоритетним є досягнення угоди, не доводячи ситуацію до конфлікту. Інколи це означає, що учасники йдуть на поступки занадто легко, а важкі питання, які можуть призвести до розбіжностей, обходять.

Досвід зарубіжних угод вказує, що продавці перед початком торгів зазвичай підвищують ціну в своїх комерційних котируваннях на 10-20%, а потім поступово знижують її до прийняттого для покупця рівня. Покупці, навпаки, починають розмову зі знижених цін і поступово підвищують їх до прийняттого рівня для продавця. Якщо усі аргументи вичерпано, а позиції не зблизилися, партнери зазвичай ділять різницю, яка навпіл не «виторгувала», між ціною продавця та покупця. Однак обидві сторони можуть залишитися незадоволеними.

В загальному, позиційний торг як жорсткий спосіб ведення комерційних переговорів є малопродуктивним через його непередбачуваність результатів, великі витрати часу та можливий ризик погіршення взаємовідносин з партнерами, що може вплинути на подальшу співпрацю.

### 7.3. Стратегія принципів переговорів (WIN-WIN)

Ефективнішим підходом до ведення комерційних переговорів є тактика, яку називають принципівими (партнерськими) переговорами (WIN-WIN).

Ефективнішим підходом до ведення комерційних переговорів є тактика, яку називають принципівими (партнерськими) переговорами (WIN-WIN).

Даний метод передбачає, що партнери не торгуються відносно того, на що кожна із сторін погоджується піти чи не піти, а виходять із суті справи та прагнуть досягти взаємовигідних результатів там, де це можливо. А де інтереси сторін не співпадають – прагнуть результату, який відповідатиме справедливим нормам, незалежно від індивідуальної волі кожного.

Головним в переговорах є ухвалення рішення проблеми, яке відповідає інтересам всіх сторін і ґрунтується на партнерських відносинах між рівноправними учасниками. У зв'язку з цим, необхідна відповідна поведінка на переговорах, яка передбачає значно більшу міру відкритості та відсутність початкового завищення вимог. Щоб забезпечити об'єктивні та справедливі переговори, запрошують спостерігачів, посередників та незалежних експертів. Якщо при позиційному торгу сторонам притаманна «гра із закритими картами», то на принципівих переговорах, учасники не приховують своїх намірів.

Метод принципівих переговорів передбачає ретельний підхід до вивчення сутності справи, але водночас наголошує на взаєморозумінні між сторонами. Використовуючи цей підхід, можна досягти ситуації, коли обидві сторони вважають, що отримали справедливий результат.

Проведення переговорів принципівим методом може бути здійснено за реалізації чотирьох ключових умов.

*Перша умова:* необхідно РОЗМЕЖОВУВАТИ УЧАСНИКІВ ТА ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРІВ, не варто розглядати їх та предмет обговорення як один і той самий чинник. Це дасть змогу запобігти безпідставним обвинуваченням та конфліктам, орієнтуйтеся на розв'язання проблеми, а не вияснення взаємовідносин між учасниками.

Необхідно поставити себе на місце партнерів та намагатися оцінити ситуацію з їхнього боку.

Утримайтеся від висновків про наміри ваших партнерів на підставі власних міркувань.

Завжди уникайте звинувачень в адресу ваших партнерів, навіть коли вони заслуговують на це, оскільки це не призводить до продуктивних результатів, а інша сторона змушена займати оборонну позицію.

Будьте уважними слухачами і показуйте, що ви чули сказане. Ставте запитання (для прикладу, «Чи правильно я зрозумів, що ви маєте на увазі, коли говорите про...»), проговоріть своє розуміння того, що мав на увазі інший учасник («Ваші аргументи я розумію так...»).

Варто говорити не про партнерів, а про себе. Наприклад, замість того, щоб сказати «Ви порушили свою обіцянку», ви можете сказати: «Я відчуваю себе обдуреним», тобто, головна мета – прийти до розуміння того, чого ви прагнете в роботі з партнерами, знаходити рішення проблеми, а не вияснити стосунки один з одним.

*Друга умова:* концентруйте увагу на ІНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦІЯХ. Зосереджувати увагу на позиціях учасників не варто, оскільки метою переговорів є задоволення прихованих інтересів сторін. Тому, для того, аби досягти обґрунтованого рішення, необхідно узгодити інтереси, а не позиції.

Необхідно бути конкретними, але гнучкими. Дивитися вперед, а не назад.

Кожен учасник переговорів переслідує подвійний інтерес: відносно суті справи і взаємовідносин між партнерами (розвиток майбутніх стосунків), на відміну від позиційного торгу.

Якщо ви бажаєте, щоб інша сторона враховувала ваші інтереси, варто пояснити, в чому вони полягають і чому вони для вас є важливими. При цьому будьте конкретними і точними, що сприятиме підвищенні довіри до вас. Будьте твердими, говорячи про проблему, але м'якими з людьми.

Визнайте інтереси іншої сторони як важливу частину проблеми, яку вирішуєте. Покажіть, що ви розумієте інтереси партнерів, підкреслюючи своє бажання врахування їх потреб.

*Третя умова* полягає в розробці **ВЗАЄМОВИГІДНИХ ВАРІАНТІВ**, які б враховували ваші та задовольняли неспівпадаючі інтереси.

У багатьох випадках учасники переговорів допускаються трьох серйозних помилок, які заважають пошуку взаємовигідних варіантів:

1) *КРИТИЧНЕ СТАВЛЕННЯ* до запропонованих варіантів. Передчасне судження з приводу будь-якої нової ідеї перешкоджає уяві - основному генератору нових ідей;

2) *ПОШУК ЄДИНОЇ ВІДПОВІДІ*. Прагнення із самого початку знайти єдиний правильний варіант, схожий на зразок короткого замикання в процесі продукування рішень, який дозволяє знайти декілька варіантів відповідей та обрати найкращу серед них.

3) переконання, що «*ВИРІШЕННЯ ЇХ ПРОБЛЕМИ - ЇХ ПРОБЛЕМА*». Щоб досягти угоди, яка відповідатиме вашим інтересам, ви повинні запропонувати рішення, яке задовольняло б інтереси і ваших партнерів.

Для створення творчих підходів до пошуку варіантів рішення варто скористатися певними рекомендаціями:

- розділіть пошук варіантів та їх оцінку на два окремі етапи;
- розширюйте коло можливих варіантів замість обмеження себе пошуком єдиної відповіді;
- прагніть досягти взаємної вигоди;

- пропонуйте такі варіанти, аби інша сторона могла легко прийняти рішення.

Четверта умова: підкреслюйте, що *РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРІВ ПОВИНЕН БУТИ ОБГРУНТОВАНИМ ОБ'ЄКТИВНОЮ ОЦІНКОЮ* або використанням об'єктивних критеріїв. Завжди наголошуйте на тому, що упертість та неприступність не є достатніми аргументами, і будь-яка угода повинна відповідати об'єктивним нормам, а не залежати від волі кожної сторони. Це не означає, що умови мають базуватися на нормах, обраних вами, а має на увазі наявність певних справедливих критеріїв, які визначають результат. У процесі комерційних переговорів об'єктивними критеріями можуть бути сталі ринкові ціни, експертні оцінки, аналогічні приклади, загальні підходи, правила, закони тощо.

*Врахування наведених умов важливе на всіх етапах переговорів, починаючи з підготовки та до їх закінчення. Це стосується стадій аналізу, планування і самої дискусії.*

**На етапі аналізу** необхідно детально вивчити проблеми, що стоять перед сторонами, встановити їх значущість; визначити власні інтереси та інтереси іншої сторони; приділити належну увагу різним варіантам обговорення і вивчити критерії, які запропоновані в якості основи для досягнення угоди.

**На етапі планування** варто обдумати, як краще вирішити проблему взаємовідносин з партнерами, які інтереси є найбільш важливими, в чому полягають об'єктивні перешкоди. Крім того, рекомендується врахувати можливі додаткові варіанти та критерії, для вибору з них прийнятних.

**На стадії дискусії**, під час спілкування з партнерами, важливо виявити, чи присутнє у вас відчуття невдоволення, та спробувати розібратися його причинах. Кожна сторона повинна ретельно зрозуміти інтереси іншої сторони. Учасники можуть спільно за пропонувати варіанти, які будуть взаємовигідними, та за допомогою застосування об'єктивних критеріїв працювати над досягненням угоди і узгодженням протилежних інтересів.

Рекомендації щодо принципового ведення переговорів (Гарвардський університет, США) [4, с. 39-41]:

1. Сприймати одне одного поза контексту «друзі – противники».
2. Бачити мету переговорів у розумному рішенні, що отримано швидко і в цілковитій згоді.
3. Відокремлювати суперечки між людьми від задач, що вирішуються.
4. Краще бути м'яким з людьми і жорстким до проблеми.
5. Діяти незалежно від довіри або недовіри.
6. Зосередитися на вигодах, а не на позиціях.
7. Вивчати інтереси сторін.
8. Не встановлювати на переговорах «нижньої межі».
9. Продумати можливість взаємної вигоди. Направити зусилля на пошук взаємної вигоди.
10. Уявити безліч варіантів на вибір, а рішення прийняти пізніше.
11. Наполягати на використанні об'єктивних критеріїв.
12. Прагнути досягти результату, заснованого на нормах, які залежать від волі сторін.
13. Міркувати і прислухатися до аргументів, поступатися принципам, а не натиску.

Принципову стратегію не варто абсолютизувати. Цей підхід швидше є деяким «ідеальним» еталоном, а при його реалізації на практиці виникає ряд труднощів:

- 1) вибір партнерського підходу не може бути зроблений в односторонньому порядку. При виборі однієї із сторін стратегії торгу, інша сторона буде вимушена прийняти запропоновані правила гри;
- 2) в конфліктних стосунках підхід важко застосовний. Учасникам потрібно час для формування довіри і зміни стосунків в цілому.

У реальній практиці ведення переговорів практично неможливо зустріти «чистий торг» або «чисті принципові переговори» – обидві стратегії є присутніми одночасно.

В результаті переговорного процесу можливі три типи рішення.

*Перший тип рішення* – компроміс, коли СТОРОНИ ЙДУТЬ НА ВЗАЄМНІ ПОСТУПКИ. Тут діє принцип «сполученого рішення», за яким коштує приблизно рівне задоволення інтересів.

*Другий тип рішення* – асиметричний, коли ПОСТУПКИ ОДНІЄЇ Із СТОРІН ЗНАЧНО ПЕРЕВИЩУЮТЬ ПОСТУПКИ ІНШОЇ. Такого рішення слід уникати навіть у тому випадку, коли партнер слабкий і залежний від вас спочатку. Воно навряд чи буде ним виконано, оскільки є вимушеним.

*Третій тип рішення* – знаходження в ході обговорення ПРИНЦИПОВО НОВОГО РІШЕННЯ, яке з'являється, якщо включити конкретну проблему в ширший аспект.

#### **7.4. Методика «7 радикалів»**

Радикали (від лат. radix – «корінь») – це група однорідних за походженням психологічних якостей, заснованих на тих самих внутрішніх психічних умовах.

В основі появи кожного радикала лежать два важливі фактори: сила та рухливість нервової системи. Сила нервової системи визначає те, як успішно людина справлятиметься з великими психологічними навантаженнями, не втрачаючи емоційної та психологічної рівноваги. Рухливість, своєю чергою, впливає його вміння швидко перемикатися з одного завдання в інше, не втрачаючи у своїй якості виконуваних робіт.



Автором методики «7 радикалів» є російський учений, лікар-психіатр, експерт-психолог, дослідник у сфері індивідуальної та соціальної психології В. В. Пономаренко.

Знання та досвід, накопичені за багаторічну практику, В. В. Пономаренко виклав у ряді праць та десятках журнальних публікацій з тематики прикладної психології та організаційної поведінки. Найвідомішою роботою стала книга «Практична характерологія. Методика 7 радикалів» [13].

Сам підхід бере витоки із психіатричної практики. Автор зауважив, що різні поведінкові патерни, які психіатри оцінюють як відхилення або ознаки душевного захворювання, частково можуть спостерігатися і у здорових і соціально успішних людей.

Звичайно, ступінь виразності цих якостей у здорової людини не досягає критичної позначки (на відміну від людини з психічними відхиленнями у розвитку). На думку психологів, хвороба не провокує народження нових якостей – вона лише посилює якості вже існуючі, якими має особистість здорова.

Згідно цієї методики, радикали позначають посилені риси характеру та особливості індивіда, внаслідок яких людина починає використовувати одні й самі патерни поведінки у різних ситуаціях.

Наявність провідних радикалів у людині можна визначити за такими *критеріями* [14]:

- зовнішність (будова тіла, одяг, наявність аксесуарів та прикрас, міміка, жестикуляція, хода, риси обличчя);
- доступні для спостереження особливості поведінки (звички, патерни та основні риси);
- оформлення простору (будинок, робочий кабінет, автомобіль, письмовий стіл і навіть екрани смартфонів та комп'ютерів).

Як правило, у кожній людині яскраво виражені 1-2 радикали,

інші ж «намішані» в різних пропорціях. Це формує своєрідний коктейль якостей, що робить людей несхожими один на одного. Наявність провідних радикалів дозволяє прогнозувати поведінку людини на підставі тих рис характеру, які притаманні конкретному радикалу.

Зрозумівши, які радикали є провідними, можна зрозуміти і багато іншого, наприклад:

- ставлення людини до роботи та інших видів діяльності;
- наявність талантів і схильностей до чогось;
- зони зростання та слабкості;
- особливості комунікації;
- стилі поведінки у кризових ситуаціях;
- приховані риси характеру;
- патерни та закономірності поведінки.

Методика відмінно підходить як для особистого користування та налагодження відносин з близькими людьми, так і для управління персоналом. Їй уже давно користуються власники бізнесу та керівники підприємств, спеціалісти з підбору співробітників, менеджери з продажу, педагоги, психологи, медичні працівники тощо.

У книзі «Практична характерологія. Методика 7 радикалів» В. В. Пономаренко виділив такі *idei*:

- немає поганих характерів;
- характери двох людей не відрізняються між собою залежно від їхньої статі, віку, національності та віросповідання;
- характер людини, даний від природи, неможливо змінити;
- немає характеру, що складається лише з одного радикала – є один-два яскраво виражених радикала та інші, виявлені меншою мірою.

Пономаренко В. В. вважав, що чим більше в особистості людини

присутній психотип, тим більш психологічно стабільною та стійкою до змін вона може бути [13].

У своїй методиці Пономаренко В. В. виділив 7 радикалів:

1. Паранояльний (цілеспрямований);
2. Істероїдний (демонстративний);
3. Епілептоїдний (застрягає і збудливий);
4. Шизоїдний (дивний);
5. Гіпертимний (життєрадісний);
6. Емотивний (чутливий);
7. Тривожний (боязливий) [13].

### **1. Паранояльний (цілеспрямований) радикал**

Паранояльний тип має сильну і малорухливу нервову систему, що означає стабільну працездатність, високий психічний тонус і великий енергетичний потенціал, при цьому його психіка не здатна швидко перемикатися з вирішення одного завдання на інше.

В одязі такі люди воліють класичний і строгий стиль чорних та коричневих кольорів, мінімум надмірностей та аксесуарів. У будь-якому приміщенні, де вони знаходяться, вони прагнуть організувати робочий простір, оскільки саме робота є для них головним сенсом життя.

Як правило, представники цього радикалу ставлять перед собою глобальну мету змінити світ. Паранояли - справжні трудоголіки, здатні працювати добу безперервно. Саме вони, рухомі конкретною метою, приходять в офіс найпершими, а йдуть пізніше за всіх. Їм притаманні такі риси, як:

- серйозність;
- впевненість в собі;
- цілеспрямованість.
- завзятість та наполегливість;
- трудоголізм;

вміння та вроджений талант керувати людьми;  
впертість;  
небажання приймати іншу точку зору;  
невміння йти на компроміси;  
жорсткість;  
відсутність емпатії.

Серед яскравих представників паранояльного радикала можна назвати Володимира Леніна, Йосипа Сталіна, Адольфа Гітлера, Фіделя Кастро.

## **2. Істероїдний (демонстративний) радикал**

Істероїдний тип має нестабільну працездатність, підвищену виснажливість енергетичного потенціалу та схильність берегти енергію. У цьому психіка даного радикала швидко переключається з вирішення однієї завдання іншу.

Як правило, істероїди обирають професію, в якій вся увага буде звернена на них: актори, співаки, провідні заходів. Яскравими представниками істероїдного радикалу є Філіп Кіркоров, Мадонна, Леді Гага.

Головне завдання істероїду – сподобатися оточуючим. Вони використовують для цього абсолютно всі засоби, починаючи з яскравих та екстравагантних образів в одязі та закінчуючи неординарною поведінкою та навіть твором історій.

Коли істероїдний радикал з'являється у кімнаті, погляди всіх присутніх одразу спрямовуються на нього. Його неможливо не помітити. Більше того, він зробить усе, щоб на нього звернула увагу якнайбільше людей. Кожна їхня емоція та жест можуть здаватися театральними, награними та гіпертрофованими. Поза увагою глядачів істероїд починає в'янути і чахнути.

Але часто гучні бравади так і залишаються словами, а за провокаційною і зухвалою поведінкою ховається невпевненість у

собі. У перші хвилини знайомства вони здатні справити приємне враження на людей, проте надалі можуть його зіпсувати відсутністю вчинків та брехнею.

Серед непродуктивних якостей істероїда слід виділити егоцентризм, безпринципність, схильність міняти друзів, спілкування заради зиску та імітацію бурхливої діяльності.

### **3. Епілептоїдний (застрягає і збудливий) радикал**

Однією з головних завдань епілептоїдного радикала є організація навколишнього простору, до якого можуть належати робота та діяльність людей, предмети інтер'єру, завдання та інформація.

Як правило, представники цього типу мають масивну статуру та великі риси особи. В одязі вони віддають перевагу мінімалістичному, зручному і спортивному стилю. При цьому речі та взуття представників цього типу завжди знаходяться у ідеальному стані. Жінки-епілептоїди, як правило, носять короткі стрижки, не користуються косметикою і віддають перевагу мінімалізму в одязі, а чоловіки завжди гладко поголені.

Робочий простір представники даного радикала завжди містять у порядку та чистоті. Часто вони люблять класифікувати предмети за кольорами або в алфавітному порядку для зручності використання. Вони можуть агресивно відреагувати, якщо хтось з оточуючих візьме річ, що їм належить, і після покладе її не на те місце.

Незважаючи на те, що вони ревно ставляться до своєї власності, вони можуть легко взяти річ, що належить комусь іншому. Таким чином вони визначають допустимий захід спілкування з цією людиною. Справа в тому, що епілептоїди з повагою ставляться до сили, отже, добре спілкуватимуться лише з тими, хто має цю силу. Якщо людина, спілкуючись із нею, поступається під тиском і

виявляє слабкість, вони автоматично втрачають щодо нього повагу і продовжуватимуть тиснути нею.

Епілептоїдний радикал ненавидить людей. Це виявляється у зневажливому відношенні та колочому погляді на співрозмовника.

Ідеальною професією для них є професія військового (схильність до встановлення власних правил), бухгалтера (любов до порядку), аудитора (любов до контролю та дотримання правил), спортсмена (демонстрація сили).

Відмінність збудливих епілептоїдів від застрягаючих полягає в тому, що це перші можуть бути непередбачувані та імпульсивні у рішеннях. У спілкуванні з ними слід дотримуватися кордонів і відстоювати свою лінію, не йдучи на поступки та показуючи свій авторитет та знання у питанні. Сила та професіоналізм – ті речі, які поважає цей радикал.

Застрягаючий епілептоїд зациклюється, як правило, на негативних емоціях. Іноді він може виникнути емоційний виплеск накопиченої енергії, який іноді закінчується яким-небудь антисоціальним вчинком.

#### **4. Шизоїдний (дивний) радикал**

Шизоїдний радикал має астеничний тип статури – довгі та худі кінцівки, вузьку грудну клітину, слабо розвинену мускулатуру. Як правило, представники даного психотипу не замислюються над своїм зовнішнім виглядом, тому часто можуть виглядати неохайно або навіть дивно. Саме їх називають «міськими божевільними». Їхні жести здаються безглуздими і незграбними, що робить їх схожими на маленьких дітей. Вони носять довге волосся і бороди, зовсім не дбаючи про їх чистоту.

Будинок та робоче місце шизоїда нагадує звалище – вони ніколи нічого не викидають. Більш того, для кожної речі вони можуть знайти нестандартне застосування, наприклад, розмішувати цукор у чаї

зламаним віялом або використовувати квітковий горщик як тарілку, чим викликають гнів тих, що люблять порядок епілептоїдів.

Шизоїди мають своєрідне мислення, що відрізняється від загальноприйнятих норм. Їхній погляд на світ багатьом може здатися дивним, тоді як звичний більшості порядок речей не є нормою для них. Вони формують поняття та уявлення про предмети на підставі їх другорядних ознак.

Саме таке бачення навколишньої реальності робить із них творчих людей. Більшість геніальних учених мало провідний шизоїдний радикал. Альберт Ейнштейн – один із найяскравіших представників цього психотипу.

Варто зазначити, що з шизоїдів виходять чудові вчені-винахідники, першовідкривачі, дизайнери одягу та інтер'єру, поети та письменники. Саме їх нестандартний погляд на речі та відсутність рамок рухають прогрес уперед.

Незважаючи на весь свій дивний зовнішній вигляд, представники даного радикала мають високий інтелект і відмінну пам'ять. Вони можуть не замислюватися про те, який вплив на оточуючих можуть надати їхні слова та вчинки, самі будучи при цьому дуже вразливими.

## **5. Гіпертимний (життєрадісний) радикал**

Цей радикал має сильну і рухливу нервову систему, а саме: стабільну працездатність, високий психічний тонус і великий енергетичний потенціал, швидку переключення з одного завдання на інше.

Головна ознака гіпертимного радикала – невичерпний оптимізм, уміння знаходити плюси навіть у найскладніших ситуаціях та життєрадісність. Його чудово уособлюють такі герої мультфільмів, як Вінні-Пух та Карлсон, а також відомий актор Джим Керрі.

Зовнішній вигляд гіпертиму нагадує людину, яка зібралася в

похід - вона віддає перевагу зручному і практичному одягу та взуття, в якому однаково зручно буде покататися на велосипеді, а потім заявитися на вечірку в бар. Вони зовсім не надають значення охайності та акуратності, тому їх часто можна побачити в пом'ятих або злегка забруднених речах.

Гіпертимного радикала можна назвати душею компанії. На відміну від істероїдного типу, який щосили намагається сподобатися оточуючим, гіпертим робить це цілком природно. Він може порозумітися абсолютно з будь-якою людиною за різних обставин.

Також для даного радикала характерні гнучкість, швидка адаптація, висока стресостійкість та вміння легко перемикатися з одного завдання на інше. Але остигають вони так само швидко, як і загоряються новими ідеями.

*Мінусами гіпертиму є:*

- недбалість у поводженні з предметами;
- непунктуальність;
- неакуратність;
- небажання доводити розпочате остаточно;
- необов'язковість;
- швидка втрата інтересу до розпочатого;
- безвідповідальне ставлення до свого здоров'я.

З гіпертимів виходять чудові ведучі, мандрівники, екскурсоводи, організатори дитячих свят, актори та спортсмени (екстремальні види спорту).

## **6. Емотивний (чутливий) радикал**

Емотивний радикал є прямою протилежністю епілептоїду. Головна характеристика цього психотипу – любов до всього живого та висока чутливість.

Саме емотиви стають волонтерами, педіатрами, ветеринарами, вихователями у дитячих садках та вчителями у школах. Їхня



безмежна доброта виділяє їх на тлі всіх інших радикалів. Зайва м'якість, довірливість, нездатність відстоювати власні інтереси та відомість не дозволяють їм стати добрими керівниками та займати пости, де потрібно керувати, контролювати та карати людей.

Вони мають тонкий смак і любов до краси. Специфічної емотивної статури не існує, але їх завжди можна помітити завдяки гармонійному образу. Вони завжди виглядають охайно, їх рухи та міміка дуже плавні, голос м'який та спокійний. Чоловіків, які мають яскраво виражений емотивний радикал, часто називають «жіночими», а жінок – іконами стилю. Типовим прикладом емотивів були Мерилін Монро та герой Андрія Миронова у фільмі «Діамантова рука».

Будь-який простір, в якому знаходиться емотивний радикал, стає затишним. Все у ньому виглядає гармонійним. Завдяки своєму чудовому смаку вони стають відмінними дизайнерами, модельєрами та фотографами.

Цей психотип уникає відкрито вступати у конфлікт і часто є пацифістом. Девіз знаменитого героя мультфільму Кота Леопольда (який, до речі, теж володів цим радикалом) «Давайте жити дружно!» добре втілює цей спосіб життя. Такі люди зовсім не вміють відмовляти і часто приносять себе в жертву заради інших інтересів, що сприяє їх швидкому перегоранню. Це єдиний радикал, який не здатний на обман.

## **7. Тривожний (боязкий) радикал**

Про людей з вираженим тривожним радикалом можна сказати, що вони схильні до підвищеної боязкості, перестраховки від помилок, прагнуть зберегти стабільність та бояться змін. Соціальна роль, яку виконує даний радикал, полягає у збереженні традиційних норм поведінки та перешкоді необдуманим змінам у суспільстві.

В одязі представники тривожного психотипу прагнуть уникати яскравих кольорів та аксесуарів через страх привернути увагу до

своєї персони. Їх можна відрізнити за тихим, іноді тремтячим голосом, майже невираженою жестикуляцією і невпевненою походою.

Їхня нервова система має уривчасту, нестабільну працездатність, підвищену виснаженість енергетичного потенціалу, схильність берегти енергію.

У суспільному житті тривожний психотип не в змозі постояти за себе та відстояти свою думку. Він не здатний самостійно приймати рішення. Такі люди практично не змінюють місце роботи, навіть якщо їм не подобаються умови. Пов'язано це зі страхом змін. Їхній девіз: «Краще погане, але добре знайоме, ніж хороше, але нове».

Люди з тривожним радикалом відповідальні, дисципліновані та пунктуальні співробітники, що наслідують інструкції. Але, на відміну від параноялів та епілептоїдів, які люблять дисципліну та дотримуватися правил, вони просто бояться, що будь-яке порушення порядку зверне на них увагу. Вони будуть ефективні на будь-якій роботі, яка не потребує ініціативи, великої відповідальності та публічної уваги до їхньої персони. Типовим представником тривожного радикала є герой радянського мультфільму «Вінні-Пух» Паць.

У спілкуванні з тривожним радикалом слід застосовувати компліменти, позитивні висловлювання та похвалу. Не варто чекати від нього ініціативи та творчого пориву, тому при постановці завдань слід давати чіткий та зрозумілий алгоритм дій.

Акцентуємо увагу на *використанні методики «7 радикалів» у системі управління персоналом.*

Фахівці з підбору персоналу щоразу пробують нові техніки та методики, що дозволяють найбільш ефективно та точно оцінити кандидата. Пов'язано це з тим, що будь-яка помилка, скоєна на етапі підбору, може призвести до великих збитків для компанії.

Люди можуть бути максимально ефективними у тому випадку,

коли виконувані ними завдання максимально відповідають їх компетенціям та особливостям характеру. Найпростіше засвоюються ті правила поведінки, які вимагають від людини менших зусиль. Якщо він виконує роботу, для освоєння якої йому доводиться прикладати багато ресурсів (інтелектуальних, психологічних, фізичних), то зростає ймовірність, що рано чи пізно він емоційно перегорить. Правильно підібраний співробітник швидше навчиться, буде більш продуктивним, мотивованим на роботу і вимагатиме меншого контролю з боку керівника.

Саме тому при пошуку нового працівника дуже важливо враховувати індивідуальні особливості та компетенції, які необхідні для виконання завдань. Так, наприклад, на вакансію менеджера з активних продажів слід шукати людину відкриту, товариську, здатну легко встановлювати контакт і знаходити підхід до будь-кого, готового вести переговори та коректно відстоювати свою точку зору. А для ролі бухгалтера важливо розглядати такі особисті якості, як уважність, порядність, посидючість, уміння працювати з великим обсягом інформації, любов до аналізу та порядку.

То як оцінити всі ці показники ще етапі співбесіди? Існує велика кількість методів, тестів, опитувальників; є навіть цілі інструкції щодо проведення інтерв'ю з компетенцій. Кожна з них по-своєму корисна, але, мабуть, їх головний мінус у порівнянні з типологією «7 радикалів» полягає в часі, який необхідно витратити на аналіз та обробку інформації.

Методика, розроблена В. В. Пономаренком, у свою чергу, дозволяє визначити провідний психотип людини у перші хвилини знайомства, а далі, за допомогою додаткових питань, зрозуміти, які акцентуації у ньому ще існують.

Розуміючи психотип співробітників, керівник зможе також:

- правильно ставити цілі та делегувати ;

- легко мотивувати людей щодо виконання складних завдань;
- розвивати персонал;
- передбачати можливу поведінку людей у складних ситуаціях;
- знати, кого з підлеглих можна і слід збільшити;
- знаходити індивідуальний підхід до кожного;
- простіше знаходити причини виникнення конфліктів та зменшувати відсоток їх появи;
- проводити переговори ефективніше;
- розумітися причини поведінки людей;
- використовувати сильні сторони співробітників для розвитку бізнесу;
- підбирати відповідні варіанти кар'єрного розвитку;
- правильно звільняти працівників у разі потреби.

Методику можна активно використовувати не тільки у бізнесі та сфері управління персоналом, а й у особистих відносинах та вихованні дітей.

## **7.5. Основні техніки ведення переговорів**

Існують різноманітні техніки ведення переговорів, які можуть допомогти вам ефективно управляти взаємодією з вашим співрозмовником та викликати інтерес в опонента щодо вашої пропозиції. Розглянемо основні з них [15].

1. *Маленькі ходи* – це стратегія ведення переговорів із клієнтами, яка базується на відстеженні реакції опонента на пропозиції. Замість того, щоб викладати всю сутність переговорів одразу, ви робите

поступові кроки, спрямовані на підведення співрозмовника до основної ідеї, уважно спостерігаючи за його реакцією. Якщо реакція вашого співрозмовника відрізняється від очікуваної, ви вносите зміни у хід бесіди та знову слідкуєте.

Наприклад, ви повідомляєте своєму опоненту, що отримали його контакт від Наталі Миколаївни та очікуєте на його реакцію. У випадку, коли співрозмовник не розуміє, хто така Наталя Миколаївна, то варто відійти від цієї теми і направити розмову в інший напрямок, а якщо він відповідає стверджувано: «Так, так, від Наталі Миколаївни...» – кажіть...

Отже, ви помічаєте, що опонент вас розуміє, і можете продовжувати розмову в цьому напрямку.

2. *Сильне плече* – техніка, яка використовується для ведення жорстких переговорів, де одна сторона розуміє, що має вплив на рішення опонента. Однак ця стратегія виключає можливість конструктивних переговорів, оскільки одна сторона вважається сильнішою і може маніпулювати.

3. *Внутрішній спостерігач* передбачає, що ви під час переговорів маєте бути уважним і спостерігати за тим, яку тактику обирає ваш опонент. Ця техніка допомагає уникнути перетворення конструктивних переговорів на деструктивні.

4. *Метод порожньої шафи*. Цю техніку ви можете застосувати, коли хочете збити ціну товару вашого опонента. Наприклад, коли вам озвучують ціну 130 тис. грн., ви кажете, що таких коштів у вас немає, а є лише 100 тис. грн. Продавець зазвичай погоджується на знижку, особливо, якщо товар давно не продавався. Але не варто йти на прийоми продавців, які знижують ціну поступово.

5. *«Якщо» замість «ні»*. Дана тактика є вибором досвідчених переговорників, спрямованою на повернення переговорів на свою користь. Замість того, щоб прямо відмовлятися від пропозицій опонента, вони вживають фразу «Якщо». Наприклад, якщо ви мені поступитеся ціною на 15 %, то я пропоную вам партію товару за такою ціною. Якщо ж ви постійно відхилятимете пропозиції

опонента, це може призвести до негативного результату в переговорах для вас. Тому рекомендується відповідати на кожну пропозицію з формулюванням «Якщо...».

Також важливе знання *техніки малої розмови (Small talk)* у переговорах. Атмосфера, в якій відбуваються переговори, а точніше емоції, які відчувають переговорники, відіграють вирішальну роль, оскільки саме емоції дуже впливають на вчинки. Саме тому так важливо розпочинати зустріч із «Small talk», яка дозволяє налаштувати атмосферу переговорів.

Очевидно, що не варто розпочинати обговорення важливих питань, якщо у вас не налагоджений контакт із опонентом. Особливо, якщо інша сторона на взводі, сердиться на вас або в чомусь звинувачує. У такому разі може бути доречно відкласти вирішення питань і сфокусуватися на тому, щоб налагодити контакт з іншою стороною.

Важливо створювати позитивний настрій у опонента, перш ніж переходити до вирішення питань бізнесу. Багато вдалих угод було укладено не тому, що пропозиція була найкращою на ринку, а тому, що людям було комфортно вести справи один з одним. Багато питань вирішувалися позитивно завдяки тому, що переговорникові вдавалося знайти спільні інтереси з особами, які приймають рішення, і обговорювати саме ті ситуації, за якими погляди обох сторін збігалися. Особливо у складних, багатоетапних ділових переговорах важливим є значення позитивного емоційного настрою.

Тому, для коректного ведення «Small talk», слід запланувати кілька хвилин на початку переговорів для обговорення:

- абстрактних тем;
- загальних інтересів, хобі;
- компліментів.

Слід уникати обговорення питань, які можуть спричинити

суперечку серед учасників переговорів, наприклад, щодо політики чи релігії.

Одним із прийомів є «Знаходження спільних ворогів». Буває корисно знайти третю сторону, яка заважає і вам, і опоненту досягти угоди. Для цього перед початком переговорів запитайте опонента про очевидні речі, в яких ви будете згодні один з одним, наприклад:

- Як вам цей сніг/спека/негода?
- Як вам ці пробки/проблеми з паркуванням?

Це дозволить опоненту відчувати, що ви з ним за однією стороною столу і що у ваших з ним силах, незважаючи на зовнішні несприятливі фактори (сніг, пробки), укласти вигідну угоду.

## **7.6. Прийоми маніпуляції в переговорах та захист від них**

В ділових переговорах часто використовуються прийоми маніпуляції довірою, обставинами, інформацією та спрямованих на емоційне придушення опонента [16]. При цьому переговорнику важливо знати методи захисту від них.

Використання в переговорах прийомів *маніпуляцій довірою* спрямоване на притуплення почуття обережності, розслаблення опонента, а також (залежно від прийому) виклик сильних емоцій, таких як доброта, чесність, справедливість, почуття жалості, провини та сорому (у вас все добре, а в нас ні, як вам не соромно). І саме ці емоції змушують вас зробити дію, в якій зацікавлена інша сторона [17, с. 90].

*Маніпуляція «Коломбо»* [17, с. 91].

Опонент грає роль наївної і дурної людини (його часто недооцінюють і роблять помилки).

Техніка протидії: незважаючи на те, яким дурним чи наївним видається вам опонент, завжди розцінюйте його як найрозумнішого переговорника, якого ви коли-небудь зустрічали.

*Маніпуляція «Відкрити карти».*

При застосуванні даної тактики, опонент пропонує вам відкрито озвучити ваші максимальні вимоги (чого ви хочете) та ваші можливості (бюджет, поступки).

Для того, щоб забезпечити свої інтереси, рекомендується наступна техніка протидії: заявіть, що угода складається з індивідуальних домовленостей за кожною умовою; також слід вказати, що ви визначите, які дії готові прийняти після обговорення кожної конкретної умови. Запропонуйте повернутися до детального розгляду умов угоди.

*Маніпуляція «Повірте мені на слово»* полягає в пропозиції опонента вірити йому беззаперечно, оскільки він не та людина, яка вводитиме вас в оману.

Техніка протидії, в даному випадку, полягає в наступному: зазначте, що ви не мали з ним раніше ділових стосунків, не знаєте його як партнера, тому в першій спільній справі ви повинні проявити розумну обережність.

*Маніпуляція «Жалість»* включає в себе вираження опонентом важкістю ситуації та прохання укласти угоду на його умовах.

Техніка протидії: підкресліть, що у кожного власна ситуація та власні труднощі. Зазначте, що укласти угоду собі на збиток ви не можете і готові до домовленостей лише за умов, які ви вважаєте прийнятними.

Прийоми *маніпуляції обставинами* базуються на використанні обставин, які можуть послабити вашу позицію або які ви не можете перевірити.

*Маніпуляція «Зараз чи ніколи»* спрямована на те, щоб завдати опонентові тиску та не дати можливості обдумати запропоновану пропозицію, спонукуючи його прийняти рішення негайно. Такий



прийом часто використовують в рекламних акціях з обмеженим терміном дії. Приходячи до магазину ви бачите спеціальну пропозицію з дуже вигідною ціною, яка діє лише сьогодні. Обмежений термін акції сприяє усуненню сумнівів і стимулює споживача зробити рішення щодо покупки.

У переговорах дана маніпуляція проявляється по-різному. Можлива ситуація, коли висувається несуттєва причина, яка вимагає негайної відповіді. Також опонент може тиснути на вас, говорячи: «Ви повинні дати мені відповідь зараз. Інших переговорів не буде!». Іноді можна зустріти випадки, коли опонент спостерігає за годинником і повідомляє, що пропозиція залишається актуальною рівно 5 хвилин, або вживає фрази подібні до: «Пропозиція діє, поки я не вийшов за двері!».

Техніка протидії полягає в наступному: зберігайте спокій; не піддавайтеся на миттєве ухвалення рішень; уточніть, чому саме зараз необхідно дати відповідь. Якщо відповідь опонента не має об'єктивних підстав для обмеження в часі, можна висунути зустрічну підвищену вимогу та взяти ініціативу в свої руки за допомогою реалістичної пропозиції.

*Маніпуляція «Слон та Моська» [17, с. 92].*

Опонент вимагає від вас поступок, мотивуючи це тим, що ваша частка в його бізнесі дуже мала.

Техніка протидії: не давайте втягнути себе в обговорення вашої частки; зберігайте спокій; впевнено повідомте про свої сильні сторони; запропонуйте повернутися до питання, що обговорюється.

*Маніпуляція «Конкуренти».*

Опонент повідомляє, що ваша пропозиція не цікава, тому що конкуренти запропонували в 1,5 рази більше.

Техніка протидії: не давайте втягнути себе в обговорення конкурентів; запропонуйте обговорити всі аспекти вашої пропозиції, щоб за підсумками зустрічі опонент сам міг ухвалити найвигідніше для нього рішення.

*Маніпуляція «У мене мало часу»* [17, с. 92].

Опонент чинить тиск, говорячи: «У мене мало часу!».

Техніка протидії: зберігайте спокій; повідомте, що розумієте опонента і так само обмежені у часі; повідомте, що, виходячи зі слів опонента, ви бачите два варіанти: домовлятися сьогодні або перенести зустріч; запитайте, який із запропонованих варіантів буде для опонента більш прийнятним.

Прийоми *маніпуляції інформацією* ґрунтуються на подачі спотвореної, не структурованої або надмірної інформації. Основні прийоми маніпуляції інформацією та захист від них наведені нижче.

*Маніпуляція «Питання – відповідь»* [17, с. 93].

Часто застосовують на переговорах продавця та закупника. Невдалий продавець прийшов на переговори, щоб запропонувати постачання продукції на стандартних умовах, очікуючи, що товар потрібен закупнику. Проте закупник, на початку переговорів, взяв контроль над ситуацією в свої руки за допомогою маніпуляції «Питання – відповідь». Принцип дії простий: на початку зустрічі опонент заявляє наказовим тоном, що переговори пройдуть за схемою: «Я ставлю питання – ви відповідаєте!» Варто продавцю внутрішньо погодився з іншою стороною, як він відразу віддасть процедурну владу в переговорах і почне емоційно сприймати опонента як господаря становища.

Техніка протидії: зберігайте спокій; повідомте, що ви готові відповісти на запитання опонента, але також чекаєте відповіді на свої запитання; перехопіть ініціативу, запропонуйте визначити список тем для обговорення. Зазвичай ця маніпуляція йде у зв'язці з маніпуляцією «У мене мало часу», тому слід бути готовим блокувати їх послідовно.

*Маніпуляція «Закидання цифрами»*.

Опонент буквально закидає вас цифрами, не даючи перепочинку

та можливості розібратися що до чого.

Техніка протидії: зберігайте спокій; попросіть опонента повторити так, щоб ви могли записати інформацію; запишіть усі цифри; візьміть паузу, щоб перевірити інформацію

*Маніпуляція «Ось документ!»* використовується опонентом для підтримки своїх аргументів за допомогою письмової документації, яку ви раніше не бачили.

Техніка протидії включає в себе уважне ознайомлення з вмістом документа, якщо дозволяє час; якщо час обмежений, повідомте, що вам необхідно уважно ознайомитись з документом і ви не готові продовжувати обговорення цього питання; запропонуйте перехід до інших питань зустрічі.

*Маніпуляція «Вибіркова відповідь»* використовується опонентом для того, щоб акцентувати увагу лише на тих аспектах, які вигідні для нього, ухиляючись від неприємних питань.

Техніка протидії полягає в наступному: поверніть опонента до обговорення питань, які він уникає; вимагайте поступок, якщо опонент не погодиться обговорювати якісь питання.

*Маніпуляція «Надумані проблеми»*. Опонент стверджує, що з вашим продуктом, послугами або компанією завжди виникає багато проблем і вимагає йти на поступки щодо питання, яке обговорюється.

Техніка протидії включає в себе повідомлення, що якщо існують конкретні проблеми, які потребують вашої участі, ви готові обговорити їх у подальшому; поверніть опонента до теми обговорення.

*Маніпуляція «Надлишок аргументів»*. Опонент просить вас вказати додаткові аргументи на користь вашої позиції до того часу, поки не знаходить слабкий аргумент, який можна легко оскаржити, після цього стверджує, що ваша думка не вірна і намагається переконати вас погодитися з його точкою зору.

Техніка протидії: якщо у Вас є обґрунтована причина, яка змусить опонента прийняти вашу точку зору або пропозицію, скажіть про це і нічого більше не додавайте.

*Маніпуляція «Смішні гроші» [17, с. 94].*

Опонент робить розрахунки виходячи з вартості кожної одиниці продукції, а не всього контракту загалом.

Техніка протидії: не слідуйте за роздумами опонента у тих одиницях чи валюті, якими він оперує; завжди рахуйте вартість угоди в цілому; візьміть калькулятор, і так, щоб бачила інша сторона, порахуйте загальну суму; оцініть, наскільки сума, що вийшла, відповідає тому, що замість цього пропонує опонент; поверніться до обговорення, але вже у форматі вартості всієї угоди.

*Маніпуляція «Гроші – відсотки».*

Опонент переводить розрахунки з грошей у відсотки та назад, коли йому це найбільш вигідно.

Техніка протидії: не слідуйте за роздумами опонента у тих одиницях, якими він оперує; просіть пояснити логіку виникнення чисел, якими оперує інша сторона; використовуйте фразу «Що якщо...», щоб обговорити перспективи пропозиції опонента

Основні прийоми *маніпуляцій, спрямованих на емоційне придушення опонента* та способи протидії їм наведені нижче.

*Маніпуляція «Мовчання» [17, с. 89].*

Ви зробили пропозицію і чекаєте відповіді від опонента, але замість відповіді отримуєте крижане мовчання і зарозумілий погляд. У такій ситуації може виникнути сумнів у тому, що ваша пропозиція буде прийнята опонентом хоча б до розгляду. Ви продовжуєте переживати і ваш сумнів переростає в невпевненість, виникає бажання поступитися трохи, щоб опонент змінив свій жорсткий настрій і пішов на діалог. Що ж, саме цього й досягає маніпулятор. Завдання цієї маніпуляції – придушити емоційний настрій, змусити візаві відчуватись не впевнено, а отже, змусити піти на поступки ще до початку торгу.

Техніка протидії: зберігайте спокій; не реагуйте; не поспішайте

робити поступки; зачекайте трохи; поставте запитання: «Вам зрозуміла моя пропозиція?».

*Маніпуляція «Зовнішні подразники».*

Опонент використовує зовнішні подразники (дуже незручне місце, до нього постійно хтось підходить і відволікає, в приміщенні спекотно, впливають зовнішні джерела шуму тощо).

Техніка протидії: зберігайте спокій; фокусуйтеся на темі переговорів; використовуйте елементи емоційної підготовки.

*Маніпуляція «Образа особистості» [17, с. 90].*

Опонент робить ремарки, що стосуються безпосередньо вашої особи.

Техніка протидії: не звертайте уваги; зберігайте спокій попросіть озвучити тему переговорів; запропонуйте опоненту повернутися до теми переговорів продовжуйте вести переговори за планом.

*Маніпуляція «Емоційний сплеск» у відповідь на ваші аргументи.*

Техніка протидії: проігноруйте емоційне забарвлення; зберігайте спокій; стійте на своєму [17, с. 90].

*Маніпуляція «Перша пропозиція».*

Опонент голосно та вкрай негативно реагує на першу пропозицію: «Ви знущаетесь? Ви вважаєте ЦЕ пропозицією?».

Техніка протидії: зберігайте спокій; поцікавтеся, що саме у вашій пропозиції не влаштувало опонента; запитайте, яким ваш опонент бачить справедливу пропозицію; попросіть пояснити його логіку: на чому ґрунтується його пропозиція і чому він вважає пропозицію справедливою.

*Маніпуляція «Нереальні запити» [17, с. 90].*

Опонент потребує неможливого. Наприклад ціна вдвічі нижча або інвестиції в 10 разів більші.

Техніка протидії: не сперечайтесь, це зміцнює позиції опонента;

попросіть опонента пояснити його логіку; висуньте зустрічну вимогу, що буде його дзеркальним відображенням, тобто, таким же нереалістичним; перехопіть ініціативу за допомогою реалістичної пропозиції.

*Маніпуляція «Ви мені хамите?».*

Опонент емоційно реагує на ваші коментарі щодо коректності його поведінки на переговорах: «Чому ви мені хамите? Вийдіть геть!».

Техніка протидії: проігноруйте емоційне забарвлення; зберігайте спокій; повідомте, що у вас немає мети нахамити опоненту; повідомте, що ваша мета – домовитися на тему переговорів; запропонуйте повернутись до теми переговорів

*Маніпуляція «Ви мені загрожуєте?».*

Опонент емоційно реагує на ваші коментарі щодо можливості розглянути пропозиції конкурентів: «Ви мені загрожуєте? Вийдіть геть!».

Техніка протидії: проігноруйте емоційне забарвлення; зберігайте спокій; повідомте, що відкрито поділіться інформацією; нагадайте, що ведете переговори тут і зараз, щоби домовитися з опонентом, а не його конкурентами; запропонуйте повернутися до питання.

*Маніпуляція «Господар стану».*

Опонент вимагає від вас поступок, у тому числі емоційних, як умови для продовження переговорів.

Техніка протидії: зберігайте спокій; використовуйте прийом «Припустимо...»

*Маніпуляція «Хороший» – «Поганий» поліцейський» [4, с. 61].*

Гра опонентів із присутністю розташованої до вас людини, яка добре розуміє проблеми, на тлі агресивного колеги, що вимагає від вас поступок.

Техніка протидії: зберігайте спокій; пам'ятайте про свої інтереси

та про інтереси іншої сторони; звертайтеся до поганого хлопця. Також ви можете викрити маніпуляцію, повідомивши інший бік, що саме так у фільмах виглядає прийом «хороший – поганий поліцейський».

*Маніпуляція «Додаток в кінці».*

Переговори вже закінчені, коли опоненти включають додаткову вимогу, що належать до основної угоди.

Техніка протидії: зберігайте спокій; перегляньте список досягнутих домовленостей; повідомте, що рішення з цього питання не було ухвалено на переговорах; поясніть, що доведеться повернутися і обговорити все знову.

### **Питання для самоконтролю**

1. Які автори розробили основу гарвардського методу ведення переговорів?
2. В залежності від яких факторів формуються гарвардські стратегії?
3. В чому полягає сутність таких стратегій ділових переговорів як Win-Loose, Loose-Win, Loose-Loose, Win-Win?
4. В чому полягають особливості спілкування з паранояльним, істероїдним, епілептоїдним, шизоїдним, гіпертимним, емотивним, тривожним радикалами?
5. Які основні техніки ведення ділових переговорів Ви знаєте?
6. В чому полягають особливості техніки малої розмови (Small talk)?
7. Які прийоми маніпуляції довірою Ви знаєте? Які існують методи захисту від них?
8. Які прийоми маніпуляції обставинами Ви знаєте? Які існують методи захисту від них?

9. Які прийоми маніпуляції інформацією Ви знаєте? Які існують методи захисту від них?
10. Які прийоми маніпуляції, спрямовані на емоційне придушення опонента Ви знаєте? Які існують методи захисту від них?



## ТЕМА 8

### МЕТОДИ ТА ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

- 8.1. Структура і принципи ділового спілкування.
- 8.2. Методи ведення ділових переговорів.
- 8.3. Види тактик ведення ділових переговорів.
- 8.4. Правила ефективного слухання.

#### **8.1. Структура і принципи ділового спілкування**

*Спілкування* – зв'язок між людьми, коли виникає психічний контакт, який проявляється в обміні інформацією, взаємовпливі, співчутті, взаєморозумінні.

Взаємодія у суспільстві включає в себе смисловий та індивідуально-змістовий аспект, що виявляється у процесах обміну інформацією. Цей обмін може мати вербальну (словесну) або невербальну, тобто безсловесну, форму.

У рамках ділового спілкування відбувається усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження та ставлять перед собою завдання вирішити конкретні проблеми.

*Структура спілкування* визначається порядком стійких зв'язків між його елементами. Це забезпечує цілісність явища та його тотожність самому собі, як у процесі зовнішніх, так і внутрішніх змін (табл. 8.1-8.2).

Таблиця 8.1

**Структура спілкування [за Андрєєвою Г. М., 5, с. 2]**

Складові	Зміст
Перцептивна	Передбачає сприймання людьми один одного. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо.
Комунікативна	Передбачає використання засобів спілкування, які підрозділяються на вербальні та невербальні. Охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається.
Інтерактивна	Передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети.

Таблиця 8.2

**Рівні спілкування [5, с. 2]**

Рівень спілкування	Мета спілкування
<i>Класифікація Головаха Є.Н., Паніна Н.В. [18]</i>	
Ритуальний або соціально-рольовий	Виконання очікуваної від людини ролі, демонстрація знання норм соціального середовища
Діловий або маніпулятивний	Організація спільної діяльності
Інтимно-особистісний	Задоволення потреби в розумінні, співчутті
<i>Класифікація Б. Ломова</i>	
Макрорівень	Спілкування з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних відносин
Мезорівень	Спілкування в межах конкретної теми
Мікрорівень	Спілкування «питання – відповідь»

*Правила ефективного спілкування:*

1. Використовуйте мову вашого співрозмовника, забезпечуючи зрозумілість повідомлення для всіх учасників комунікації.
2. Надавайте шану вашому партнерові та виявляйте повагу до

нього.

3. Акцентуйте на спільності, використовуючи ефективну техніку підкреслення професійної спільноти. Уникайте невдалих спроб окреслити відмінності, фокусуючись на розбіжностях.

4. Виявляйте інтерес до проблем вашого співрозмовника.

*В Кодексі ділового спілкування закладені такі принципи ефективного спілкування:*

1. Принцип кооперативності: ваш внесок повинен відповідати спільно прийнятому напрямку розмови.

2. Принцип достатності інформації: говоріть не більше і не менше, ніж необхідно у конкретний момент.

3. Принцип якості інформації: будьте чесні в своїх висловлюваннях.

4. Принцип доцільності: уникайте відхилення від теми та шукайте рішення.

5. Висловлюйте свої думки ясно та переконливо для співрозмовника.

6. Умійте слухати та розуміти погляди інших.

7. Враховуйте індивідуальні особливості співрозмовника в інтересах успішного вирішення завдань [5, с. 3].

## **8.2. Методи ведення ділових переговорів**

Існують чотири різновиди методів проведення переговорів, а саме: *варіаційний, компромісний, метод урівноваження та метод інтеграції*. Важливо відзначити, що ці методи можуть співіснувати та використовуватися одночасно протягом одного переговорного

процесу. Назви методів вказують на використання мовних стратегій на різних етапах переговорів:

**1. Варіаційний метод.** Цей метод застосовується на підготовчому етапі переговорів. Його суть полягає в розподілі передбачуваного результату на наступні чотири категорії:

- ідеальне вирішення проблеми;
- оптимальне рішення, при цьому вказуючи аспекти, які можна вважати другорядними;
- вимушене рішення та його терміни;
- пропозиція партнера, яку слід відхиляти.

Кожен з цих варіантів повинен бути детально продуманий, враховуючи стратегії для кожного з них.

**2. Компромісний метод.** Це один із ключових методів у ході переговорів, який передбачає готовність сторін враховувати інтереси один одного, робити компроміси та включає відмову від початкових вимог та формулювання нових умов.

**3. Метод урівноваження.** Цей метод акцентує увагу на уважному аналізі контраргументів партнера. Він використовується як на підготовчому етапі, для моделювання ходу переговорів, так і під час самого процесу (з використанням цифр, фактів, результатів розрахунків), особливо коли партнер затягує час або недостатньо компетентний. Цей метод може мати вирішальне значення на критичних етапах переговорів.

**4. Метод інтеграції.** Застосовується, коли партнер залишається при своїх вузьковідомчих інтересах або веде позиційний торг. За допомогою цього методу намагаються переконати партнера у необхідності врахування суспільних взаємозв'язків для досягнення взаємовигідності. Використання методу інтеграції передбачає високий рівень лінгвістичної компетентності, вміння

використовувати тактики та прийоми переконливої мови та дотримання етичних норм.

### **8.3. Види тактик ведення ділових переговорів**

Стратегії втілюються у тактиках, які є засобами досягнення стратегічних цілей.

**«Презентація несподіваних гіпотез чи припущень»** використовується у складних випадках, коли переговори зіштовхуються з тупиковою ситуацією, для того, щоб вийти з утвореної ситуації. Формування нових ідей може бути інтенційним (цілеспрямованим).

**Побудова діалогу, заснованого на "законі краю".** Вчені відзначають, що найкраще запам'ятовуються початок і завершення мовлення. Таким чином, початок і закінчення бесіди повинні містити стратегічно важливу інформацію та відповідати принципу задоволення. Оптимізм у вступних і завершальних фразах залишається важливою складовою успішної мовної стратегії, незалежно від фактичних результатів.

**Підкреслення життєвої практичної важливості інформації** використовується при внесенні пропозицій та обговоренні проектів. При цьому слід пам'ятати про необхідність ілюстрації ваших тверджень і про збереження відчуття міри.

**Тактика відкритих питань** використовується, коли необхідно визначити точку зору співрозмовника з певного питання. Такі питання передбачають отримання розгорнутих відповідей і використовуються для отримання інформації від партнера.

**Тактика закритих питань**, зазвичай, пов'язана з початковим етапом переговорів і може пригнічувати співбесідника, підкреслюючи лідерство того, хто виступає. При цьому, як радить відомий фахівець із ділової комунікації П. Міцич, слід уникати ставлення питань, на які можна відповісти "ні". Якщо на початку бесіди вже прозвучала відповідь "ні", то в кінці буде важче досягти позитивного рішення [5].

Продуктивний діалог не може обмежуватися лише закритими питаннями та односкладовими відповідями. Відданість мовної ініціативи лише однією стороною порушує принцип гармонії діалогічного спілкування.

**Тактика часткової згоди** використовується для "легкого" заперечення співрозмовникові з метою надати конструктивного тону бесіди. Застосування цього прийому згладжує негативне ставлення того, хто заперечує. Довіра до компетентності адресата та його авторитет допомагають зберегти доброзичливий тон у суперечці.

*Ви абсолютно праві, але ...*

*тим не менше...*

*водночас...*

*З одного боку, я згоден з вашими аргументами, але, з іншого боку ...*

*Звісно, ви праві, але як фахівець ви розумієте, що ...*

**Тактика посилення на факти** є сильним положенням у спорі і передбачає серйозну підготовку того, хто її використовує. Факти слугують сильними аргументами. Підтримка цифрами показників, графіками виконання завдань, продажами і таке інше перетворює бізнес-переговори на зацікавлений діалог, де лідерство залишається за найбільш компетентною та підготовленою стороною. Легко переконувати, якщо є необхідна інформація, і, навпаки, будь-які

риторичні прийоми та тактики виявляться неефективними без наявності доказової бази.

**"Відхід" чи "ухилення від боротьби"** використовується в разі неприємних для обговорення питань. Наприклад, пропонується відкласти розгляд проблеми, перенести його на інший час чи ігнорувати. У деяких ситуаціях, коли переговори виявляються безперспективними, застосування "відходу" може бути доцільним, переходячи до розгляду інших питань або оголошуючи перерву.

Прийоми **"затягування", "вичікування" та "салямі"** близькі за значенням [4, с. 58-60]. Вони застосовуються для затягування переговорів, отримання додаткової інформації від партнера тощо. "Вичікування" пов'язане з отриманням від партнера максимальної кількості даних для прийняття рішення на основі оцінки усіх умов та наявних даних. "Салямі" – це поступове відкриття власної позиції, подібно до нарізування ковбаси "салямі". Мета полягає в отриманні максимальної інформації від партнера, формулюванні пропозицій у найвигіднішому для себе вигляді та затягуванні переговорів при неготовності вирішення проблеми.

**"Пакування"** включає в себе обговорення не одного, а кількох питань чи пропозицій. При цьому досягається подвійна мета. В одному випадку привабливі та малоприємні для партнера пропозиції ув'язуються в один "пакет". Очікується, що партнер, зацікавившись однією чи декількома пропозиціями, прийме їх всі. У іншому випадку головні пропозиції викладаються шляхом включення малозначних пропозицій.

Схожий за сенсом прийом – **"Завищення вимог"**, суть якого полягає у включенні до розгляду пунктів, які пізніше можна легко вилучити, представивши це як поступку, і вимагати аналогічних кроків від партнера. При цьому ці пункти повинні включати пропозиції, заздалегідь неприйнятні для партнера.

**"Висунення вимог в останню хвилину"** – на завершення переговорів, коли залишається лише підписання контракту, один з партнерів пред'являє нові вимоги. Якщо інша сторона дуже зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги. Але іноді це може призвести до відкладення або зриву підписання контракту.

**"Поступове підвищення складності питань"** передбачає початок переговорів з легких питань, вирішення яких створює позитивний психологічний вплив і демонструє реальність досягнення угод. Д. Карнегі це визначив так: "Зробіть так, щоб партнер дев'ять разів сказав вам «так», і лише тоді в десятий раз він вже не зможе сказати «ні» [4, с. 53; 19].

На етапі уточнення позицій в ході переговорів будуть прийнятні наступні тактичні прийоми.

**«Пряме відкриття позиції»** - добровільне (або як реакція на питання партнера) повне розкриття своїх інтересів і потреб і обґрунтування важливості задоволення їх як життєвій необхідності.

**«Прийняття першої пропозиції партнера»** застосовується, коли це сповна прийнято, коли є небезпека посилювання партнером надалі своїй позиції, коли є всі підстави вважати, що він не піде ні на які поступки.

На етапі обговорення позицій можна використовувати наступні тактичні прийоми.

**«Заперечення партнерові»** - вказівка йому на слабкі сторони шляхом залучення фактичного матеріалу і на внутрішню суперечність висловів і логічні пропуски.

**«Винесення спірних питань за дужки»** - коли їх не розглядають навмисно.

На етапі узгодження позицій можна використовувати наступні тактичні прийоми.



**«Пошук спільної зони рішення»** – вислухав точку зору партнера та зіставивши її зі своєю, намагаються знайти спільні моменти.

**«Ультиматум, або останнє слово»** використовується одразу - або приймайте нашу пропозицію, або ми уходим з переговорів. Ризик високий, але інколи виправданий.

Нерідка буває, що в процесі ведення комерційних переговорів партнер виявляється маніпулятором, тобто людиною, яка намагається використовувати опонента і його особисті особливості і слабкості для досягнення своїх корисливих цілей. Для цього він використовує наступні прийоми.

**«Подвійне тлумачення»** – у виробленому в ході дискусії документі одна із сторін «закладає» у формулювання подвійний сенс, який не помічається партнером, з тим щоб потім трактувати угоду в своїх інтересах, нібито не порушуючи його.

**«Навмисний обман»** – партнер затверджує щось свідомо помилкове. Проте у випадку, якщо ви виражаєте сумнів, він змальовує образу. В цьому випадку, перш за все, слід відокремити дану людину від вирішуваної разом з ним проблеми. Якщо у вас немає причин довіряти йому, не робіть цього. Але це зовсім не означає, що ви повинні назвати його брехуном. Переговори повинні продовжуватися, але вже без довіри.

Тому, коли ви відчуєте, що ваш партнер наводить фальшиві факти, не прагніть відразу викрити його в брехні. Заявите такому партнерові, що ви збираєтеся перевірити всі його фактичні заяви, оскільки це ваша принципова позиція на переговорах. Такого роду заяви завжди потрібно робити в дуже коректній формі з відповідними у такому разі вибаченнями.

**«Сумнівність намірів».** Якщо намір іншої сторони виконати угоду сумнівний, то, виразив упевненість в її чесності і малій вірогідності порушення умов угоди, внесіть до договору пункти, що

забезпечують виконання зобов'язань, а ще краще – конкретні жорсткі санкції в разі недотримання умов договору.

Рекомендується використовувати тактику, що передбачає питання про **наявність повноважень партнера** перед укладанням договору, що є важливим перед укладанням будь-якого договору. Отримавши ухильну відповідь, залишайте за собою право переглядати будь-який пункт угоди або вимагайте бесіди з особою, що має реальні повноваження.

**"Навмисний вибір невірною місця для проведення переговорів"** може використовуватися в разі підозри, що навколишнє оточення діє проти вас. У цьому випадку слід намагатися зрозуміти причини неприємних відчуттів та обговорити пропозиції з іншою стороною. Запропонуйте перерву, перехід до комфортного приміщення або домовтеся про перенесення зустрічі на інший час.

#### 8.4. Правила ефективного слухання

**Слухання** – активний процес сприйняття інформації, психологічний аспект вербальної комунікації та метод декодування і сприйняття інформації. Для успішного слухання потрібно розвивати вміння протягом життя.

Термін **"чути"** означає фізичне сприйняття звуку, а **"слухати"** – розуміння звуку з певним значенням.

Характерні риси процесу слухання [5, с. 5]:

- Бажання слухати.
- Увага.
- Відповідальність за спілкування.
- Навички спілкування (уміння спілкуватись).

У діловому спілкуванні розрізняють ефективні та неефективні стилі слухання (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

### Стилі слухання у діловому спілкуванні [5, с. 5]

<b>Неефективні стилі слухання</b>	
Категоричний	«Це – добре» або «Це – погано»
Розсудливий	«Ви говорите це, щоб я відчув себе винним» «Тепер мені зрозуміло, чому Ви це сказали»
Співчуваючий	«Ви абсолютно праві» «Я Вам співчуваю»
Аналітичний	«Наведіть мені конкретний приклад» «Коли?» «Що я зробив не так?»
<b>Ефективні стилі слухання</b>	
Чуйний	Мовчання Рефлексивне слухання Емпатія

**Нерефлексивне слухання** – форма слухання, яка не передбачає вираженої реакції на почуте, а саме уважне мовчання і відсутність втручання у мову співрозмовника зауваженнями. Це може здатися пасивним, але вимагає значної фізичної і психологічної напруги. Нерефлексивне слухання використовується в діалогічному спілкуванні, коли один із співбесідників хоче висловити свої відчуття, обговорити проблеми чи виразити емоції. Але важливо розуміти, що відсутність реакції може бути сприйнята як згода.

Нерефлексивне слухання – активний процес, який потребує фізичних і психічних зусиль (див. табл. 8.4).

*Прийоми нерефлексивного слухання* можна виокремити наступним чином:

#### 1. Уважне мовчання (слухання):

- використовується на етапі вступу до розмови;
- полягає в умінні уважно мовчати, не порушуючи мову

- співрозмовника;
- перебивання може перекрутити повідомлення та завадити нормальному процесу спілкування.

Таблиця 8.4

**Ситуації ефективного і неефективного застосування  
нерефлексивного слухання [5, с. 5]**

<b>Ефективне</b>	<b>Неефективне</b>
Коли співрозмовник висловлює своє ставлення до конкретної ситуації	Коли співрозмовник проявляє невиявлене зацікавлення у бесіді
Коли співрозмовник має бажання обговорити поточні теми	Ваша тиша інтерпретується як погодження, хоча насправді це не так
Коли співрозмовник відчуває себе ображеним чи ушкодженим	Коли у співрозмовника виявляється обмежений або відсутній бажання висловлювати свої думки
Коли співрозмовник розв'язує суттєву проблему	Коли особа, що висловлюється, прагне отримати більш активну підтримку та одобрення
Коли для співрозмовника важко викласти свої труднощі	Коли нерефлексивне слухання суперечить інтересам співрозмовника і ускладнює його самовираження
Коли необхідно керувати емоціями у спілкуванні з особою, яка має високий посадовий статус	

*Прийоми нерефлексивного слухання можна виокремити наступним чином:*

**2. Уважне мовчання (слухання):**

- використовується на етапі вступу до розмови;
- полягає в умінні уважно мовчати, не порушуючи мову співрозмовника;
- перебивання може перекрутити повідомлення та завадити нормальному процесу спілкування.

**3. Мінімізація відповідей (невтручання):**

- включає нейтральні, малозначущі фрази, що дозволяють

змістовно продовжити бесіду («Так», «Продовжуйте, продовжуйте. Це цікаво»);

- має на меті заохочувати висловлення думок та вираження емоцій («Чи можна докладніше?»);
- допомагає виразити підтримку, інтерес та розуміння («Розумію», «Приємно це чути»).

#### 4. Мінімізація запитань.

Проте, в ситуаціях нереклексивного слухання можуть виявлятися різні реакції, такі як підтримка, схвалення, та розуміння, використовуючи лаконічні відповіді для продовження діалогу.

По виразу обличчя співрозмовника, по його позі, рухам та емоціям, можна визначити, що він може сказати, В цьому випадку використовуйте *фрази-"буфери"*:

- "У вас вигляд щасливої людини."
- "Чи вас щось турбує?"
- "Ви чимось стурбовані?"
- "Щось сталося?"

*Фрази, що можуть ускладнювати спілкування:*

- "Це чому ж?"
- "Наведіть мені хоча б одну причину."
- "Чому б і ні?"
- "Ну, не може бути, щоб так погано" [5, с. 6].

У діловому спілкуванні, навпаки, переважає **рефлексивне слухання**, яке передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера та висловлення реакцій на повідомлення для більшої точності в розумінні партнера. Наприклад: "Угу, так-так" (що супроводяться легкими кивками голови) як реакція засвоєння інформації.

Питання типу "Чи правильно я вас зрозумів, ви пропонуєте...?" чи "Що ви маєте на увазі, коли стверджуєте, що...?" дозволяють

отримати необхідну інформацію у фокусованій формі, виражаючи зацікавленість і роблячи діалог продуктивнішим.

Один з принципів ефективного слухання психологами сформульований таким чином: «Покажи тому, що говорить, що ти його розумієш».

Рефлексивне слухання передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

**Зворотний зв'язок у рефлексивному спілкуванні [5, с. 6]**

Параметри	Змістова характеристика
Особливості рефлексивного слухання....	Налагодження зворотного зв'язку із співрозмовником з метою контролю точності сприймання інформації. Рефлексивне слухання називають ще «активним слуханням», оскільки воно передбачає активне використання вербальної комунікації для підтвердження розуміння інформації. Таке слухання допомагає з'ясувати розуміння почутого для подальшої критики, уточнення чи розвитку бесіди
Обмеження й труднощі рефлексивного слухання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- багатозначність більшості слів</li> <li>- неможливість висловити думку так, щоб вона була правильно сприйнята</li> <li>- віддаленість індивіда від основного предмета розмови, внаслідок чого може загубитися головна його думка;</li> <li>- відключення, вибірковість уваги</li> <li>- висока швидкість розумової діяльності</li> <li>- антипатія до чужих думок</li> </ul>
<b>Прийоми рефлексивного слухання</b>	
Рефлексивні відповіді (прийоми рефлексивного слухання)	<p><i>З'ясування:</i> спрямоване до співрозмовника прохання надати додаткові уточнення. Зазвичай виконується через застосування запитань, спрямованих на розширення і роз'яснення теми обговорення. Використання переважно "відкритих" запитань є більш доцільним, оскільки "закриті" можуть викликати захисну реакцію співрозмовника, що може загострити конфліктну ситуацію.</p> <p><i>Переформулювання:</i> полягає в вираженні отриманої інформації своїми власними словами, особливо тоді, коли</p>

здавалося, що вона не до кінця зрозуміла. Це сприяє забезпеченню адекватності змісту розмови та визначає точність розуміння.

*Відтворення почуттів:* акцентує увагу на емоційному стані співрозмовника та його відношенні до обговорюваної теми. Незважаючи на те, що відмінність між почуттями та змістом повідомлення є в певній мірі відносною, співрозмовник може приховувати своє ставлення до певних подій чи фактів, якщо він стурбований можливою негативною реакцією.

*Резюме:* узагальнення бесіди або організація окремих її фрагментів у єдиний інформаційний контекст. Це особливо доцільно під час тривалих розмов.

Ще однією важливою характеристикою успішного слухання є одночасний аналіз того, що комунікується. Ділові переговори — це складна аналітична робота, а не просто обмін інформацією. Під час відмови опонента слухач повинен аналізувати його мову так, щоб висловити його думку, позицію або тезу своїми словами, коли він закінчить. **Перефразування** використовується для уточнення повідомлення і зазвичай розпочинається такими словами:

- *Інакше кажучи, ви маєте на увазі, що...*
- *З ваших слів випливає, що...*
- *Таким чином, ви вважаєте, що...*
- *Тобто ви пропонуєте...*

Треба мати на увазі, що перефразування, яке використовується під час діалогу, пов'язане з упрощенням інформації: зазвичай передається основна думка, при цьому всі деталі опускаються. У діловому спілкуванні перефразування стає важливим інструментом закріплення та уточнення інформації.

Перешкоди на шляху рефлексивного слухання можна розглядати через внутрішні та зовнішні чинники.

*Внутрішні чинники*, які пов'язані із шкідливими звичками конкретної особи:

- роздуми про проблеми, які не стосуються змісту розмови,

- власні переживання,
- фантазії,
- загострення уваги на зовнішності співрозмовника.

*Зовнішні чинники:*

- сторонні шуми;
- акцент мовця;
- темп розмови (надто швидка чи повільна мова партнера);
- неординарна зовнішність співрозмовника (екзотичні прикраси, неадекватність міміки тощо);
- погана акустика;
- надто гучний чи тихий голос співрозмовника;
- температура приміщення;
- телефонні дзвінки, що переривають розмову;
- обмеженість у часі, відчуття його дефіциту;
- неприємні запахи в приміщенні [5, с. 7].

Налагодження позитивно впливає як на ефективність слухання, так і на його якість. Основні налаштування включають у себе:

- *Схвалення*: вираження позитивного ставлення до інших людей та готовність вислухати їх. Схвалення допомагає створити сприятливий психологічний клімат у всіх видах міжособистісних відносин, не обов'язково виражаючи згоду, але підтверджуючи право кожної людини виражати власні думки і переконання.

- *Самосхвалення*: внутрішня згода із самим собою, що призводить до внутрішнього схвалення. Розуміння власних недоліків дозволяє більш розумно ставитися до недоліків інших.

- *Емпатія*: здатність розуміти почуття інших людей (гнів, сум, радість) і висловлювати своє розуміння цих почуттів. Емпатичне слухання включає в себе використання методів рефлексивного слухання, таких як уточнення, перефразування та резюмування.



Ефективність слухання визначається не лише правильними методами слухання, але й позитивним психологічним налаштуванням.

### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке ділове спілкування і в чому полягають його особливості?
2. Які можна виокремити рівні спілкування в житті людей?
3. Які форми ділового спілкування Ви знаєте?
4. Які Ви знаєте правила ефективного ділового спілкування?
5. Які методи ведення переговорів можуть використовуватися в межах одного переговорного процесу?
6. Назвіть відомі Вам види тактик ведення ділових переговорів.
7. Чим нерефлексивне слухання відрізняється від рефлексивного?
8. Які стилі слухання є ефективними, а які – ні?
9. Які прийоми нерефлексивного слухання Ви знаєте?
10. Які прийоми рефлексивного слухання Ви знаєте?
11. Які перешкоди на шляху рефлексивного слухання можуть виникати?
12. Чому важлива позитивна установка в ефективному слуханні?

## ТЕМА 9

### ОБГОВОРЕННЯ ЦІНИ В ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРАХ

9.1 Взаємозв'язок попиту та ціни в ділових переговорах.

9.2 Тактика проведення переговорів з обговоренням ціни.

#### 9.1. Взаємозв'язок попиту та ціни в ділових переговорах

Під час початку переговорів виникає низка питань, спрямованих на визначення оптимальної ціни. Виникає питання, яка початкова ціна буде найбільш відповідною: висока для можливості подальших знижок чи, можливо, вигідна для клієнта, але при цьому зменшується маржа. Як реагувати, якщо клієнт виходить з переговорів після почуття високої ціни? І чи не давати занадто вигідну ціну, ризикуючи зниженням прибутковості? Що робити, якщо клієнт вимагає значної знижки від вже зниженої ціни, і невелика знижка його не влаштовує? Як конкурувати з пропозиціями інших учасників ринку, особливо коли важко передбачити їх ціни? Як позиціонувати свою ціну, враховуючи можливість, що конкуренти можуть визначити більш низьку ціну?

Наприклад, виявлено, що у переговорах той, хто висуває високі вимоги з самого початку, часто досягає більшого успіху. Великий вихідний запит створює можливість для компромісу, збільшуючи ймовірність домовленості. Тим не менш, переможці зазвичай не роблять уступок, і найбільші концесії часто роблять ті, хто програли. Процес встановлення ціни безпосередньо може бути недоцільним, оскільки продавець пропускає можливість повністю з'ясувати потреби клієнта та продемонструвати, як його товар або послуга

може задовольнити ці потреби. Продавець втрачає ключову частину процесу продажу, не представивши продукт або послугу в контексті вирішення конкретних потреб клієнта. Важливо враховувати, що ціна може вразити клієнта або влаштувати його, але невідомо, чи вони готові витратити таку суму або чи їм справді потрібний товар чи послуга. Інакше кажучи, продавець губить можливість не лише узгодити ціну, а й розширити свою пропозицію в ході переговорів.

Якщо продаж базується на тому, як продукт чи послуга може допомогти клієнту зменшити витрати, продавець повинен акцентувати увагу на цьому аспекті. При цьому слід обговорювати, наприклад, енергозберігаюче обладнання чи довгострокові контракти з великими знижками. Такий підхід дозволяє клієнту розглядати ціну як інвестицію в майбутню економію, а не просто як витрату в даний момент. Продавець повинен вивчити клієнта перед зустріччю, ставити відповідні питання та дізнаватися про ринок, на якому працює клієнт, щоб мати достатню кількість інформації для обґрунтування ціни.

Багато компаній використовують ціну як інструмент впливу на клієнта, але важливо пам'ятати, що ціна не єдиний критерій при прийнятті рішення покупцем. Покупка повинна бути визнаною цінною, і це визначається гармонійним поєднанням ціни та якості. Таким чином, продавець повинен акцентувати увагу на якості продукту, послуги та взаємовідносинах в цілому, незалежно від рівня ціни.

При обробці заперечень клієнта, таких як "Це занадто дорого", продавець повинен з'ясувати, яка сума насправді розглядалася клієнтом. Враховуючи цю інформацію, продавець може обґрунтувати свою ціну, пояснити різницю між очікуваннями клієнта та реальною вартістю, вказуючи на те, що його продукт або послуга повністю

задовольнить потреби клієнта як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Говорячи про ціни, можна використовувати інтервальний прайс-лист, який охоплює максимально низьку і максимально високу ціну. При цьому обидва варіанти повинні бути вигідними та реалізованими (в результаті клієнт, як правило, робить покупку за середньоринковою ціною). Наприклад, можна висунути пропозицію про придбання великого обсягу продукції за мінімальною ціною, але вже на етапі взаємодії з клієнтом пояснити, що це можливо лише за умови об'ємного замовлення. Також, важливо отримати контактну інформацію та домовитися про можливу зустріч для подальших обговорень.

У підсумку, важливо зазначити, що аргументи за оптимальну ціну повинні бути підготовлені, враховуючи специфіку продукту чи послуги, а також рівень конкуренції на ринку. Компанії повинні активно працювати над створенням своєї унікальної ідентичності, яка включає в себе особливості товару, сервісу, персоналу та іміджу. Крім того, важливо враховувати додаткові елементи, такі як безкоштовна доставка, обслуговування, гарантії, технічна підтримка і інші, що можуть зробити пропозицію більш привабливою для клієнта.

## **9.2. Тактика проведення переговорів з обговоренням ціни**

Ефективна стратегія передбачає чітке поділ двох етапів у переговорах щодо цін.

На *першому етапі* ретельно визначаються потреби клієнта; дізнаєтеся, що саме він очікує; ставлять важливі питання для клієнта:

"Чи важливіша для вас економія чи якість?". Після цього обговорюється та узгоджується перелік товарів і послуг, які потрібні саме конкретному клієнту. Відповіді на питання, такі як "Що потрібно?", "Коли потрібно?", "Скільки потрібно?", "Де потрібно?" і т. д., є ключовими.

Розмови про вартість на цьому етапі призначено принципово не вести. Якщо клієнт виявляє бажання дізнатися ціну, використовуються різні методи відкладення обговорення ціни, такі як: "Як тільки ми визначимося, що саме вам потрібно, я відразу ж повідомлю ціну", "Спочатку нам слід визначити, що саме вам потрібно, і я підготую спеціальну пропозицію. Я впевнений, що за гроші ми знайдемо компроміс". Головною метою є зацікавленість клієнта в тому, що ви пропонуєте. Лише коли клієнт зацікавлений, він буде готовий розглядати питання про покупку, а потім вирішувати, чи може собі дозволити те, що він хоче у вас придбати.

На другому етапі, після отримання підтвердження від клієнта, що саме він хоче, можна переходити до обговорення ціни. Пропонується не торопитися зі знижками понад стандартні. У 50% випадків знижки можуть бути зовсім непотрібні, а в інших 50% клієнт може вимагати значної знижки. Якщо максимальна знижка вже запропонована, переговори можуть ускладнитися.

Перед другим етапом часто вигідно використовувати тайм-аут для підготовки комплексної комерційної пропозиції з переліком послуг і вартістю. Плюс такого підходу полягає в тому, що клієнт може обирати з запропонованого переліку послуг ті, які його цікавлять найбільше, економлячи гроші, але він замовляє їх саме за тією ціною, яку ви і запропонували.

Коли переговори стосуються ціни, важливо пам'ятати, що всі клієнти поділяються на дві категорії: ті, хто майже не торгується і приймає ціну, яку ви вказали, і ті, хто завжди торгується, шукаючи

вигідну угоду. Розрізняючи їх потреби, важливо мати запас ціни для переговорів.

Зокрема, можливі перешкоди можуть виникнути, якщо клієнт намагається отримати серйозну знижку, і ви не можете надати більше 3% знижки, але він має намір отримати 10-15%. Також важливо уникати ситуацій, коли ви вже пропонуєте максимальну знижку, а клієнт хоче ще більше.

Важливо уникати ситуацій, коли, починаючи переговори щодо цін, ви стикаєтеся з обмеженням у наданні подальших знижок. Це не вигідно будь-яким чином. Як варіант маневру для покращення взаєморозуміння з клієнтами, які звичайно торгуються, варто розглянути індивідуальний підхід до ціноутворення. Якщо ви знаєте, що конкретний клієнт схильний до отримання знижки в розмірі 15%, розгляньте можливість попереднього збільшення ціни на цю саму суму. Потім, під час переговорів, ви можете надати клієнту бажану знижку, і обидві сторони будуть задоволені результатом.

Коли приходить час обговорювати ціну, і ви готові узгодити умови співпраці, важливо виявити готовність клієнта до угоди. Запитайте відкрите питання: "Чи правильно я розумію, що у нас залишилося одне питання – ціна? І якщо ми зараз прийдемо до угоди на взаємовигідних умовах, ми зможемо заключити угоду і негайно розпочати співпрацю?". Важливо не переходити до переговорів про ціну раніше, ніж отримаєте відповідь "так" від клієнта. Якщо виникають сумніви чи коливання, їх слід вчасно визначити і вирішити.

Обговорення розміру знижки найкраще проводити етапами. Починайте з невеликої знижки. Якщо клієнт не приймає першу знижку, не поспішайте збільшувати її. Звертайте увагу на переваги вашої пропозиції, отримуйте позитивну реакцію, і тільки після цього

розглядайте можливість подальших знижок. Уникайте різких збільшень знижок і фокусуйтеся на підсиленні зацікавленості клієнта.

Додатковою стратегією може бути вказання своєї маржі, щоб зміцнити позицію в переговорах. Наприклад, ви можете сказати, що ваш прибуток від таких контрактів становить не більше 15%, і ви готові частково пожертвувати цією сумою. Важливо підкреслити взаємовигідність угоди для обох сторін.

У цілому, слід пам'ятати про можливість використання інших фінансових умов, крім ціни, таких як розстрочення платежів або терміни поставки. Важливо уважно планувати і представляти ці умови, щоб забезпечити взаємовигідність для обох сторін. Не забувайте висловлювати ціни впевнено і уникаючи надмірної зтягнутості чи швидкості у виразі цін.

### **Питання для самоконтролю**

1. Чи доцільно називати покупцеві ціну одразу на початку покупки?
2. Чи збільшує ймовірність успіху крупний початковий запит ціни?
3. Якщо у фокусі продажу є продукт, який дозволить покупцю знизити витрати, на чому продавцю варто робити фокус?
4. Коли покупець висуває заперечення – «Це занадто дорого», що Ви можете сказати у відповідь?
5. Чи варто говорити покупцю про амплітуду цін?
6. За допомогою яких запитань можна виявити потреби покупця?
7. Чи варто починати переговори з ціни, від якої Ви потім не можете дати знижку?

8. Чи насправді потрібна знижка покупцям, які практично не торгуються?
9. Чи насправді потрібна знижка покупцям, які постійно торгуються?
10. Що необхідно передбачити, щоб надати знижку покупцям, які постійно торгуються?



## **ТЕМА 10**

### **ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ В СКЛАДНИХ СИТУАЦІЯХ**

10.1 Ділове спілкування в ситуації конфлікту.

10.2 Конструктивні прийоми ведення дискусії в переговорах.

10.3 Психологія і тактика нейтралізації зауважень.

#### **10.1. Ділове спілкування в ситуації конфлікту**

Найбільш несприятливими переговорними ситуаціями є два особливо складні в тактичному відношенні випадки: коли партнер не орієнтований на конструктивний діалог і коли він займає більш вигідну позицію.

Почнемо з ситуації, коли партнер веде себе деструктивно, оголошує про свою тверду позицію, критикує вашу пропозицію і взагалі прагне робити лише те, що забезпечує йому максимальну вигоду. Зрозуміло, що у такій ситуації ви можете відчувати спокусу захистити свою позицію і відповісти контратакою.

Проте, якщо ви так поступите, це призведе до того, що ви приймете правила позиційного торгу. Наполегливий захист своєї пропозиції зв'яже вас і неодмінно приведе до зіткнення. Скоро ви виявите, що опинилися в колі атак і оборони.

Для того щоб вийти з цього кола, слід намагатися надати переговорам конструктивний характер, тобто відійти від позиційного торгу і розпочати діалог з партнером на основі принципів переговорів. Для цього важливо самому налаштуватися на

конструктивний характер ведення переговорів. Тут є декілька моментів, які варто мати на увазі.

Передусім треба встановити взаємовідносини з партнером, уникаючи "обіграшу" і застосовуючи різні прийоми конфронтації.

Починайте переговори з розгляду тих моментів, які у вас і у вашого партнера не викликають заперечень. Під час обговорень і аргументації своєї позиції не слід переконувати партнера в неправильності його точки зору, оскільки це може викликати тільки роздратування.

Основні моменти, які важливо враховувати при налаштуванні на конструктивний характер ведення переговорів, включають дотримання декількох простих правил, які були ретельно описані американськими психологами Р. Фішером і У. Юрі:

1. Потрібно намагатися відвернути партнера від його деструктивних позицій, демонструючи, що конструктивність на переговорах вигідна передусім йому самому.

2. Якщо опонент залишається при своїй твердій позиції, слід не відкидати, але і не приймати її без обговорення. У разі атаки на ваші ідеї слід утриматися від захисту, не відповідати ударом на удар, а дати йому можливість висловитися.

3. Пропонуйте партнерові декілька варіантів вирішення проблеми і попросіть його надати свої варіанти. Далі зосередьте увагу на поліпшенні цих варіантів і гіпотетично обговоріть, як вони вплинуть на його позиції.

4. Заохочуйте критику, не відкидаючи її. Замість того, щоб просити погодження або відкидати ідею, запитайте, що, на думку опонента, є неправильним (наприклад: "Які обставини заважають вам врахувати мою пропозицію?"; "Що ви зробили би на моєму місці").

5. Використовуйте питання, а не твердження в діалозі з партнером, оскільки твердження можуть викликати опір, тоді як питання стимулюють відповіді.

6. Робіть паузи після питань, особливо тих, на які ви отримали незадовільні відповіді. Якщо партнер відмовляється відповісти, просто чекайте, створюючи враження безвихідного положення.

Отже, засвоївши тактику ведення переговорів у випадку, коли ваш партнер не налаштований на конструктивний діалог, розглянемо тепер тактику переговорів, коли ваш партнер займає більш вигідну позицію. Переговори з партнером, чия позиція сильніша, часто викликають тривогу і почуття невпевненості. Однак важливо визнати, що партнери завжди взаємозалежні, і, отже, рівні.

Маючи справу з сильнішим партнером, може виникнути спокуса пристосуватися до його поглядів. Щоб захистити себе від цієї спокуси, слід заздалегідь продумати найгірший варіант, на який можна йти, тобто встановити свою "межу". Наприклад, при покупці межею може бути найвища ціна, яку ви готові заплатити, а при продажу – найнижча прийнятна ціна. Межа – це позиція, яку ви не готові змінити. Встановивши межу, легше протистояти тиску і спокусам.

Проте важливо враховувати, що встановлення межі може знизити стимул до пошуку рішень, які враховують різні інтереси обох сторін. Виникає питання: чи можливо захистити себе від небажаної угоди і в той же час запобігти відмові від угоди, яку можна було б прийняти? Виявляється, що це можливо, якщо у вас є міра, яка дозволяє оцінити будь-яку запропоновану угоду. Ця міра – найкраща альтернатива, яку ви маєте.

## 10.2. Конструктивні прийоми ведення дискусії в переговорах

Ви постійно опиняєтеся перед вибором, який шлях обрати для обговорення, в якому ви берете участь. Цей вибір може бути наступним:

- конструктивний напрямок, орієнтований на відновлення обговорення з метою досягнення результату;
- словесна взаємодія, що може бути руйнівною для досягнення результатів спілкування.

Розгляд структури думок іншої сторони є корисним процесом, спрямованим на вирішення спільної проблеми. Суть конфлікту полягає не в об'єктивній реальності, а в різних поглядах людей. Основні поради для досягнення взаєморозуміння включають:

1. Прийміть позицію свого партнера. Здатність розглядати ситуацію з точки зору іншої сторони є важливим вмінням. Для впливу на когось потрібно розуміти не тільки те, що вони думають інакше, але й об'єктивно оцінювати їхню точку зору та рівень впевненості.
2. Порівняйте свої погляди. Розуміння точки зору іншої людини не обов'язково означає згоду з нею. Проте глибоке розуміння міркувань партнера може призвести до перегляду ваших власних поглядів.
3. Утримуйте себе від висновків про наміри інших осіб на підставі своїх страхів. Підозри можуть виникнути через упередженість. Важливо утримувати судження про наміри інших, поки ви не зрозумієте їхню позицію.
4. Не перекладайте відповідальність за проблеми на свого партнера. Звинувачення не завжди ефективні. Покладання вини на інших може викликати опір і призвести до втрати спільної мети.

5. Обговорюйте сприйняття один одного. Чітко висловлюйте свої погляди і турботи, не звинувачуючи інших у проблемах. Це сприяє покращенню розуміння і спільному вирішенню проблем.
6. Заохочуйте партнера до участі у прийнятті рішення. Залучення інших в розробку рішень може зробити їх більш відповідальними за їхню реалізацію.
7. Узгоджуйте рішення з принципами та іміджем учасників спілкування. Зміст заключного документа повинен враховувати інтереси всіх сторін, щоб рішення виглядало справедливим.
8. Керуйте своїми емоціями. В діловому спілкуванні емоції можуть впливати на результати обговорення. Управління власними емоціями сприяє конструктивному спілкуванню.

### **10.3. Психологія та тактика нейтралізації зауважень**

Припустимо сценарій, де, незважаючи на ваші намагання повернути обговорення до професійного рівня, починає виникати конфлікт. Ваш співрозмовник продовжує сперечатися, впроваджує емоційний компонент у дискусію, робить зауваження особистого характеру або ускладнює обговорення темами, які не мають прямого відношення до основної теми.

У такому випадку стратегічно важливо відмовитися від прийняття докорів та висловлення на свою адресу.

Конструктивний підхід полягає в застосуванні каскадної техніки для переривання неконструктивних відступів від теми. Суть полягає в поверненні дискусії до професійного рівня та зацікавленості обох сторін у досягненні результатів. Для зменшення ескалації можна використовувати «Правило трьох Т»:

*Touch-Turn-Talk* (від англ. touch - торкатись, turn - направляти, talk - розмовляти):

1. *Touch* – оцініть тему обговорення з точки зору мети дискусії.

2. *Turn* – поверніться до основної теми.

3. *Talk* – зануртеся в основну тему, щоб вона знову стала предметом обговорення.

При виявленні конфронтації, яка може піддавати сумніву вашу репутацію, імідж чи компетентність, має сенс використовувати стратегію завершення конфлікту на професійному рівні. Це означає швидко, безболісно і наполегливо повертатися до обговорення основної теми.

Представте, що до цього часу обговорення було продуктивним і відбувалося на професійному рівні. Раптово і практично непомітно воно перетворюється на розмову про зовсім інші теми, відхиляючись від головної мети. З'являються подібні атаки особистого характеру та словесні напади, спрямовані на створення тиску чи підірвання вашої репутації. У такій ситуації важливо активно працювати над повернення обговорення до головної теми за допомогою "Правила трьох Т":

Приклади:

- *Touch* (Торкання – *Оцінка*): "Будь ласка, не відхиляйтесь від основної теми. Давайте залишимося в рамках обговорення основної теми нашої дискусії і не будемо відволікатися".
- *Turn* (Направлення – *Повернення*): "Наша основна тема – логістика продукту XYZ на вашому підприємстві".
- *Talk* (Розмовляти – *Поглиблення*): "Я саме хотів звернути вашу увагу на негативний вплив на наші виробничі цикли. Як ми можемо забезпечити бездоганну логістику в прийнятні терміни? Один із способів – ...".

"Правило трьох Т" має свої переваги, зокрема, в позиціонуванні лідерства в розмові, відсутності відхилень від теми та стримуванні неконструктивної та неввічливої поведінки учасників. Важливо дотримуватися чіткості та позитивного формулювання для ефективного вирішення конфліктних ситуацій.

Рекомендації щодо спілкування:

1. Вживайте позитивні висловлювання. Неправильно: "Сьогоднішнє настрої не пов'язаний з темою зустрічі!" Правильно: "Давайте обговоримо сьогоднішню тему - логістику. Зачекайте, будь ласка, поділіться своєю точкою зору."
2. Чітко висловлюйте свої думки. Неправильно: "Ми швидше досягнемо мети таким чином." Правильно: "Щоб швидко досягти мети обговорення, потрібно..."
3. Уникайте зайвих тем. Неправильно: "Мова йде про підприємство взагалі, не про вашу сферу." Правильно: "Розмова зараз не про вашу область, а про підприємство загалом."
4. Формулюйте коротко і ясно. Неправильно: "Ми багаторазово пробували обговорити цю тему, за обставин..." Правильно: "Давайте повернемося до обговорення теми. Ми всі поділяємо думку щодо..."
5. Уникайте порівнянь і обмежень. Неправильно: "Можливо, час обговорити, хоча я це схвалюю, але є протиріччя." Правильно: "Повернімося до пропозицій рішень проблеми."
6. Виражайте звернення до аудиторії. Неправильно: "Могли б ми повернутися до основної теми - логістики?" Правильно: "Будь ласка, поділіться вашим думками щодо розв'язання проблеми!"
7. Уникайте повторів і негативних висловлювань. Неправильно: "Поганий імідж? Наш імідж не поганий." Правильно: "У нас хороший імідж в очах громадськості!"

## Питання для самоконтролю

1. Яким чином можливо відвернути партнера від займаних ним деструктивних позицій?
2. Якщо опонент як і раніше заявляє про свою тверду позицію чи слід прийняти її?
3. Коли опонент атакує Ваші ідеї, чи слід захищати їх?
4. Пропонуючи партнерові декілька варіантів вирішення проблеми, чи слід попросити його дати свої варіанти?
5. Як слід сприймати критику від партнера?
6. Чи варто використати в діалозі з вашим партнером твердження, а не питання?
7. Чи варто робити паузи після питань, які Ви задали?
8. Якщо ви поставили питання, на яке отримали незадовільну відповідь, що далі слід зробити?
9. Яку роль грає взаєморозуміння у ділових переговорах?
10. Які можуть існувати перешкоди на шляху до взаєморозуміння у ділових переговорах?
11. Які правила, на Вашу думку, дозволять досягти взаєморозуміння у ділових переговорах?
12. В чому полягає «Правило трьох Т» в нейтралізації конфлікту?



## ТЕМА 11

### ЗАВЕРШЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

11.1. Важливі аспекти успішного завершення переговорного процесу.

11.2. Аналіз ділових переговорів.

#### 11.1. Важливі аспекти успішного завершення переговорного процесу

Завершальний етап переговорів також важливий, як і початковий. Для успішного завершення переговорів фахівці з ведення переговорів надають наступні рекомендації:

1) у випадку необхідності прийняття важливого рішення, не квапте партнера;

2) якщо рішення так і не досягнуто, розгляньте можливості:

- пропозиція альтернативного рішення;
- використання заздалегідь підготовленого запасного варіанту;
- перенесення обговорення питання на наступну зустріч;

3) ніколи не завершуйте розмову на негативній відповіді, краще отримати, принаймні, формальне «так» на будь-яке процедурне питання:

- *Чи дозволите повідомляти Вас про наші подальші плани?*

- *Можливо, за інших обставин ми зможемо досягти взаємовигідного рішення?*

У кінці переговорів сторонами зазвичай прийнято підводити підсумок ходу обговорення проблеми, для чого використовують прийом резюмування. Резюмуванням є коротке викладення суті обговореного та підсумковий висновок, воно є невід'ємною частиною ефективної комунікаційної стратегії учасників переговорів.

Підсумовуючи основні положення та ідеї того, що говорить, той, що слухає, гранично згортає інформацію. Цей процес включає в себе аналіз початкових позицій сторін, ходу ведення переговорів та змін позицій, які позначились на результаті обговорення проблеми.

Резюме може містити перелік предметів, тем, питань і ідей, які були обговорені під час переговорів. В контексті переговорів, резюмування продовжує перефразовування і гармонійно поєднується з ним.

Важливо зазначити, що під час резюмування інтерпретатор може внести власне бачення інформації. Якщо це бачення не співпадає з вашим, ви повинні можете коригувати резюме свого опонента.

Позиція того, що резюмує, закріплює комунікативне лідерство в діловому діалозі. Той, хто резюмує, може внести свої пропозиції щодо подальшої взаємодії з обговорюваної проблеми:

*- Якщо усі питання врегульовані, то ми висилаємо вам договір для підписання і починаємо працювати.*

Результати завершального етапу переговорів фіксуються письмово і, відповідно до домовленостей, можуть бути оформлені у двох основних типах документів:

- а) угоди, до яких входять програми розвитку коопераційних зв'язків;
- б) протоколи.

Ці документи підписуються керівниками обох сторін і носять статус правових джерел. Зазвичай успішні комерційні переговори завершуються укладенням документа, який офіційно оформлює угоду із юридичної точки зору, такий як контракт або договір.

## 11.2. Аналіз ділових переговорів

Завершення переговорів вимагає уважного та відповідального аналізу їх результатів, прийняття необхідних заходів для їх реалізації та формування висновків для майбутніх переговорів.

Оцінка підсумків переговорів передбачає такі цілі:

- порівняння поставлених цілей переговорів із досягнутими результатами;
- визначення заходів і дій, виходячи із результатів переговорів;
- формування ділових, особистих та організаційних висновків для майбутніх переговорів [20; 21].

Аналіз підсумків переговорів варто проводити в трьох напрямках:

1) аналіз відразу після закінчення переговорів. Даний вид аналізу допомагає оцінити хід переговорів і їх результати, обговорити враження та визначити першочергові кроки, пов'язані із підсумками переговорів, такі як призначення відповідальних осіб та визначення термінів виконання угоди;

2) другий вид аналізу проводиться на найвищому рівні організації керівником. Він має такі цілі: обговорення звіту про результати переговорів та визначення відхилень від раніше установлених директив, оцінку заходів і відповідальності, визначення обґрунтованості пропозицій щодо продовження переговорів та отримання додаткової інформації про партнера.

3) індивідуальний аналіз ділових переговорів полягає в оцінці відповідального ставлення учасників до своїх завдань і організації в цілому. Він має на увазі критичний самоаналіз з метою контролю та винесення уроків із переговорів. Індивідуальний аналіз дозволяю одержати відповіді на такі питання:

- чи були правильно визначені інтереси та мотиви партнера в переговорах?

- чи була підготовка до переговорів відповідною реальним умовам, ситуації та вимогам?

- наскільки правильно було визначено аргументи або пропозиції на рахунок компромісу? Як можна підвищити їх дієвість у змістовому та методичному плані?

- що саме вплинуло на результати переговорів? Як позбутись в майбутньому негативних аспектів в процедурі проведення переговорів?

- хто та що повинен робити, для підвищення ефективності переговорів?

Перелік позицій і питань для аналізу результатів переговорів.

*1. Досягнення мети.*

Чого ми досягли на переговорах і чого не досягли в порівнянні з поставленим перед нами завданням?

*2. Причини досягнення цих результатів. Висновки на майбутнє.*

*3. Підготовка переговорів.*

Чи добре ми підготувалися:

- за змістом?

- по складу учасників?

- по організації?

*4. Настрій на партнера.*

Чи правильно ми налаштувалися на партнера, на його інтереси, цілі, проблеми, рівень знань, можливі заперечення?

*5. Оцінка представлених повноважень.*

Досить було їх або ні?

Чи були вони звужені або розширені?

*6. Свобода дій у рамках переговорів.*

Чи були використані усі наявні можливості для досягнення угоди?

*7. Ефективність аргументації.*

Які аргументи були переконливі для партнера, чому?

Які аргументи він відхилив, чому?

*8 Нові аспекти.*

Чи висунув партнер які-небудь несподівані чинники і критерії оцінки предмета розмови, які?

Чому ми їх не врахували на стадії підготовки?

*9. Необхідність компромісу.*

Чи довелося в ході переговорів піти на поступки, чому?

Як тепер можна оцінити їх наслідки?

*10. План ведення переговорів.*

Чи була дотримана запланована поетапна програма ведення переговорів?

*11. Участь колективу – «команди».*

Чи все зробили учасники для досягнення мети, в чому це проявилось?

Чи оптимальним був склад «команди»?

*12. Атмосфера переговорів.*

Що сприяло створенню конструктивної, доброзичливої атмосфери що перешкоджало?

*13. Забезпечення успіху.*

Що допомогло знайти «полянку взаємодії»? Чи є отриманий результат взаємовигідним? Які перспективи розвитку стосунків з партнером?

*14. Недоліки.*

Що слід зробити у зв'язку з тим, що поставлені цілі не були досягнуті?

*15. Пропозиції.*

Які нові висновки принципового характеру по відношенню до проблеми можна зробити на підставі результатів переговорів, що закінчилися?

Які пропозиції для успішнішого вирішення завдань в майбутньому можна зробити у зв'язку з цим?

## Питання для самоконтролю

1. Якщо необхідно прийняти важливе рішення, чи варто квапити партнера і чому?
2. Що можна запропонувати якщо рішення в результаті ділових переговорів не прийняте?
3. Чи можна закінчувати ділову бесіду на негативній відповіді?
4. За якими напрямками повинен проходити аналіз підсумків ділових переговорів?
5. Які завдання вирішує аналіз підсумків ділових переговорів відразу після їх завершення?
6. Які цілі має аналіз підсумків ділових переговорів на рівні топ-менеджменту?
7. Які завдання вирішує індивідуальний аналіз ділових переговорів?

## **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДО КУРСУ «СТРАТЕГІЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ»**

Індивідуальні завдання з дисципліни «Стратегії ділових переговорів» для здобувачів денної і заочної форм навчання передбачають підготовку реферату та розробку практичного кейсу за темами, що стосуються особливостей ведення ділових переговорів з іноземними партнерами.

Метою індивідуальної роботи є придбання здобувачами досвіду в дослідженні актуальних проблем управління потоковими процесами підприємства, розширення професійних знань, отриманих в процесі вивчення дисципліни «Стратегія ділових переговорів», формування практичних навичок ведення самостійної дослідницької роботи.

В процесі виконання індивідуальної роботи здобувач повинен продемонструвати вміння:

- формулювати мету і завдання роботи;
- обґрунтовувати методи вирішення поставлених завдань;
- розробляти структуру роботи;
- працювати з літературними джерелами;
- виявляти проблеми в рамках досліджуваної теми;
- формулювати результати своєї роботи і давати їм оцінку.

Написання реферату передбачає наступні етапи:

1. вивчення інформації, що міститься в літературі або в Інтернет-ресурсах;
2. збирання та узагальнення матеріалу;
3. складання плану реферату;
4. написання реферату;
5. оформлення реферату та підготовка презентації в Power Point.

Зміст повинен бути конкретним, строго відповідати назві теми, мати гуманітарну спрямованість, науково-достовірні і новітні дані, переконливі пояснення «гострих» питань, яскраві приклади і докази, чітку послідовність викладу – від простого і відомого до складного і невідомому.

Приклад змісту реферату за темою «Особливості ведення ділових переговорів з американцями»:

*Вступ*

*1. Особливості ділового спілкування з американцями*

*2. Специфіка проведення неформальних зустрічей з американцями*

*3. Практичні приклади щодо особливостей ведення ділових переговорів з американцями. Практичний кейс.*

*Висновки*

*Список використаних джерел*

Реферат вважається власною роботою автора і пишеться в його редакції, його власними словами і думками. Дослівне переписування літературних даних вважається крадіжкою або плагіаторством.

Цитати або дослівні вислови інших авторів застосовуються тільки для підтвердження деяких фактів і положень реферату. Але при цьому необхідна обов'язкова посилання на автора. Це називається цитуванням, воно допущено, але в міру.

Реферат пишеться популярною мовою, доступним для масового читання. Іноземні слова обов'язково пояснюються. Слова, зміст яких незрозумілий автору, для написання реферату не вживаються.

Дана форма письмової роботи базується на аналізі практичної діяльності та реферуванні більш ніж 10 літературних джерел наукових статей (категорії А,Б), розділів монографій за фахом з обраної тематики, призначена для поточного закріплення навчального матеріалу та контролю набутих знань і навичок.



Виклад матеріалу в рефераті повинен мати практичну спрямованість та орієнтованість на аналіз практики, здобуття та систематизацію знань щодо ведення ділових переговорів в міжнаціональному просторі. При написанні реферату слід не лише опрацювати матеріал з обраної теми, але й, продемонструвавши творчий підхід, зробити спробу узагальнити отриманий досвід, визначити шляхи вирішення питань, що досліджується. В рефераті подається первинне осмислення й узагальнення певного обсягу інформації, яка накопичена вченими й викладена в літературі.

Обсяг зібраних і систематизованих матеріалів повинен становити 24-30 друкованих аркушів формату А4 за умови використання комп'ютерної техніки (вимоги щодо оформлення тексту: використання текстового редактора Word, шрифт – Times New Roman, комп'ютерний набір – кегель 14, міжрядковий інтервал – 1,5, поля: зверху і знизу – по 20 мм, справа – 30 мм, зліва – 10 мм).

Студенту надається право вибору теми зі списку:

1. Особливості ведення ділових переговорів з англійцями
2. Особливості ведення ділових переговорів з ірландцями
3. Особливості ведення ділових переговорів з французами
4. Особливості ведення ділових переговорів з голландцями
5. Особливості ведення ділових переговорів з швейцарцями
6. Особливості ведення ділових переговорів з датчанами
7. Особливості ведення ділових переговорів з бельгійцями
8. Особливості ведення ділових переговорів з німцями
9. Особливості ведення ділових переговорів з австрійцями
10. Особливості ведення ділових переговорів з італійцями
11. Особливості ведення ділових переговорів з іспанцями
12. Особливості ведення ділових переговорів зі шведами
13. Особливості ведення ділових переговорів з норвежцями
14. Особливості ведення ділових переговорів із фінами

15. Особливості ведення ділових переговорів з ісландцями
16. Особливості ведення ділових переговорів з поляками
17. Особливості ведення ділових переговорів з румунами
18. Особливості ведення ділових переговорів з греками
19. Особливості ведення ділових переговорів з болгарами
20. Особливості ведення ділових переговорів з угорцями
21. Особливості ведення ділових переговорів з чехами
22. Особливості ведення ділових переговорів з сербами
23. Особливості ведення ділових переговорів з естонцями
24. Особливості ведення ділових переговорів з литовцями
25. Особливості ведення ділових переговорів з грузинами
26. Особливості ведення ділових переговорів з

азербайджанцями

27. Особливості ведення ділових переговорів з казахами
28. Особливості ведення ділових переговорів з туркменами
29. Особливості ведення ділових переговорів з турками
30. Особливості ведення ділових переговорів з монголами
31. Особливості ведення ділових переговорів з молдованами
32. Особливості ведення ділових переговорів з росіянами
33. Особливості ведення ділових переговорів з ізраїльтянами
34. Особливості ведення ділових переговорів з сирійцями
35. Особливості ведення ділових переговорів з єгиптянами
36. Особливості ведення ділових переговорів з арабами (ОАЕ)
37. Особливості ведення ділових переговорів з іранцями
38. Особливості ведення ділових переговорів з в'єтнамцями
39. Особливості ведення ділових переговорів у Ватикані
40. Особливості ведення ділових переговорів з індусами
41. Особливості ведення ділових переговорів з американцями
42. Особливості ведення ділових переговорів з канадцями
43. Особливості ведення ділових переговорів з кубінцями

44. Особливості ведення ділових переговорів з бразильцями
45. Особливості ведення ділових переговорів з мексиканцями
46. Особливості ведення ділових переговорів з японцями
47. Особливості ведення ділових переговорів з корейцями
48. Особливості ведення ділових переговорів з китайцями
49. Особливості ведення ділових переговорів з аргентинцями
50. Особливості ведення ділових переговорів з австралійцями

Зміст індивідуального завдання з дисципліни «Стратегії ділових переговорів» оцінюється за критеріями:

Повнота розкриття матеріалу – 0-20 балів;

Оформлення роботи – 0-5 балів;

Оформлення та подання презентації – 0-5 балів;

Наявність практичного кейсу – 0-20 балів

Разом – 0-50 балів.

Індивідуальні завдання також передбачають публікацію наукової статті чи тез конференції. Тематика статті має відповідати будь-якій темі курсу.

Структура наукової статті має включати наступні складові:

1. Постановка проблеми у загальному вигляді.
2. Аналіз досліджень і публікацій останніх років.
3. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.
4. Постановка завдання.
5. Виклад основного матеріалу дослідження.
6. Висновки і перспективи подальших розробок.
7. Література

Література, яка використана в статті, подається обов'язково з зазначенням сторінок. Посилання на літературу наводиться у тексті в квадратних дужках (наприклад, [2, с.37]).

Обсяг статті має становити 4-5 повних сторінок. Мова статті – українська, англійська. Сторінки не нумеруються. Стаття подається у

формі редактора MS WORD (7.0 чи 8.0) в електронному вигляді у відповідності:

Формат аркуша – А4, розміри полів: зліва – 3 см., справа 1,5 см.; зверху та знизу – 2 см. Текст набирається шрифтами гарнітури Times New Roman, розмір – 14pt, міжрядковий інтервал – 1,5. Абзац: відступ 1,25. Схеми і малюнки мають бути згруповані. Формули набрані у редакторі Microsoft Equation 3.0.

Електронний варіант статті зберігається у форматі \*.doc, який має бути названий за прізвищем авторів. Назва статті друкується великими літерами та розміщується по центру сторінки (розмір шрифту 14, жирний). Матеріали з використанням комп'ютерного перекладу не приймаються.

Статті повинні бути ретельно перевірені згідно з нормами правопису та орфографії, відповідальність за зміст статті несуть автори. В статті необхідно надати сучасну інформацію (за останні 3 роки). Стаття повинна бути перевірена на плагіат.

Зміст індивідуального завдання для здобувачів заочної форми навчання включає виконання контрольної роботи. Зміст завдання, порядок вибору варіанту, методики виконання представлені в методичних вказівках для виконання контрольних робіт для здобувачів заочної форми навчання.

**ТЕСТИ ДО КУРСУ  
«СТРАТЕГІЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ»**

**1. Переговори, головною метою яких є домовленість про подальше взаємовигідне співробітництво, обмін інформацією та досвідом, врегулювання взаємовідносин – це переговори:**

- a) Комерційні
- b) Неофіційні
- c) Ділові
- d) Організаційні

**2. Переговори, кінцевим результатом яких має бути підписання контракту – це переговори:**

- a) Ефективні
- b) Неофіційні
- c) Комерційні
- d) Організаційні

**3. Проводяться за протоколом, відповідно до суворої процедури переговори**

- a) Внутрішні
- b) Офіційні
- c) Неофіційні
- d) Зовнішні
- e) Організаційні

**3. Модель проведення переговорів в жорсткій манері, в практиці переговорів називається**

- a) Європейська
- b) Східна
- c) Дзен
- d) Американська

**4. Модель проведення переговорів в спокійній і дипломатичній манері, в практиці переговорів називається**

- a) Європейська
- b) Східна
- c) Американська

**7. При підготовці до переговорів першочерговим кроком є**

- a) Підготовка кількох варіантів розвитку переговорів
- b) Визначення мети, якої необхідно досягти в результаті

переговорів.

- c) Підготовка власного зовнішнього вигляду
- d) Підготовка щоденника і ручки, візитки і буклетів, презентації

**8. Першим етапом процесу проведення ділових переговорів є**

- a) Підготовка до переговорів
- b) Вияснення інтересів сторін
- c) Висування пропозиції
- d) Торги
- e) Прийняття рішень
- f) Закріплення домовленостей

**9. Кінцевим етапом процесу проведення ділових переговорів є**

- a) Підготовка до переговорів
- b) Вияснення інтересів сторін
- c) Висування пропозиції
- d) Торги
- e) Прийняття рішень
- f) Закріплення домовленостей

**10. Класифікація переговорних стратегій «win-win» розроблена в:**

- a) Гарварді
- b) Принстоні
- c) Кембриджі
- d) ОНЕУ

**11. Використовується, коли більш важливий результат, а можливість зіпсувати відносини з іншою стороною не має значення, стратегія:**

- a) win-lose
- b) win-win
- c) lose-win
- d) lose-lose

**12. При одноразових актах купівлі-продажу ефективною є стратегія:**

- a) win-lose
- b) win-win
- c) lose-win
- d) lose-lose

- 13. При укладанні контракту з великою компанією, коли є шанс стати одним з її підрядників, ефективною є стратегія:**
- a) win-lose
  - b) win-win
  - c) lose-win
  - d) lose-lose
- 14. Стратегія співпраці, що ґрунтується на розумінні інтересів всіх сторін, називається:**
- a) win-lose
  - b) win-win
  - c) lose-win
  - d) lose-lose
- 15. Стратегія win-win неможлива, якщо:**
- a) немає можливості взаємовигідного рішення
  - b) потреби опонентів несумісні
  - c) існує довіра між учасниками
  - d) учасники розмовляють на різних мовах
- 16. Спрямована на врахування поведінки та манери партнера будувати спілкування переговорна модель:**
- a) win-win
  - b) lose-win
  - c) 7 радикалів
- 17. Має постійне бажання подобатися, поводить себе демонстративно і прагне бути поміченим радикал**
- a) Паранойяльний
  - b) Шизоїдний
  - c) Гіпертимний
  - d) Емотивний
  - e) Епілептоїд застрягаючий
  - f) Тривожний
  - g) Істероїдний
- 18. Мають потужний внутрішній стрижень, живуть переважно своєю ідеєю, борються за неї, прислухаються тільки до своєї думки радикали:**
- a) Паранойяльний
  - b) Шизоїдний
  - c) Гіпертимний
  - d) Емотивний

- e) Епілептоїд збудливий
- f) Тривожний
- g) Істероїдний

**19. Імідж людини – це:**

- a) уміння спілкуватися
- b) уміння впливати на людей
- c) уміння керувати враженням
- d) уміння подобатися

**20. Зовнішній образ, створюваний суб'єктом з метою викликати певне враження, думку, ставлення оточуючих – це:**

- a) стиль
- b) мода
- c) імідж
- d) харизма

**21. Імідж ділової людини реалізується:**

- a) тільки в процесі переговорів
- b) тільки в процесі самореалізації
- c) тільки в процесі спілкування

**22. До складових іміджу ділової людини відносять:**

- a) стиль
- b) поведінку
- c) зовнішній вигляд
- d) стать

**23. Проводяться за правилами дипломатичного етикету прийоми:**

- a) денні
- b) вечірні
- c) офіційні
- d) неофіційні

**24. Під час ділового прийому за столом НЕ слід:**

- a) використовувати ніж як лопатку для накладання гарніру
- b) намазують весь шматок хліба маслом
- c) вибирати із загальної страви найкращий шматок
- d) відрізати ножом лише той шматочок, який можна з'їсти відразу

**25. Під час ділового прийому за столом НЕ слід:**

- a) говорити, що це ви не їсте, а це не можете
- b) стукати столовими приладами об тарілку під час їжі



- c) низько нахилитися над тарілкою
- d) брати із загальної страви той шматок, що ближче

**26. «Чути» і «слухати» в діловому спілкуванні – це:**

- a) різні речі
- b) важливіше «слухати», ніж «чути»
- c) це однакові речі

**27. Вміння уважно мовчати, не втручатися в мову співрозмовника своїми зауваженнями – це наступний вид слухання:**

- a) Рефлексивне
- b) Нерефлексивне
- c) Активне
- d) Пасивне

**28. Слухання без аналізу, яке дозволяє співрозмовнику висловитися – це наступний вид слухання:**

- a) Рефлексивне
- b) Нерефлексивне
- c) Активне
- d) Поважне

**29. Оберіть питання, в якому спостерігається його «позитивна» постановка:**

- a) Чи не тяжко Вам це зробити?
- b) Чи не обтяжу я Вас своїм проханням?
- c) Чи не допоможете з моїм проханням?
- d) Чи буде Вам зручно це зробити?

**30. Процес комунікації шляхом жестів і міміки – це наступна форма спілкування:**

- a) вербальне
- b) невербальне
- c) активне
- d) пасивне

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Психологія спілкування : навч. посіб. / [Л. О. Савенкова, В. В. Стадова, Л. Л. Борисенко та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Савенкової. К. : КНЕУ, 2015. 309 с.  
<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/97412875-495c-43b6-b358-b425073db58a/content>
2. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія (2003).  
<https://readbookz.net/book/214/8188.html>
3. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
4. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. 108 с.  
<http://www.sociology.chnu.edu.ua/res//sociology/trening.pdf>
5. Шукіс І З. Основи ділового спілкування: Навчальний наочний посібник. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2010. - 95 с.  
URL: <https://studfile.net/preview/5705291/page:30/>
6. Стратегії аргументації. [http://ni.biz.ua/15/15\\_10/15\\_10374\\_strategii-argumentatsii.html](http://ni.biz.ua/15/15_10/15_10374_strategii-argumentatsii.html)
7. Методи і прийоми аргументації.  
[http://ni.biz.ua/15/15\\_10/15\\_10375\\_metodi-i-priemi-argumentirovaniya.html](http://ni.biz.ua/15/15_10/15_10375_metodi-i-priemi-argumentirovaniya.html)
8. Прищак М. Д., Лесько О. И. Етика та психологія ділових відносин.  
[https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p6.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p6.html)
9. Етика міжнародних ділових зустрічей.  
[https://knowledge.allbest.ru/ethics/2c0a65625a3ac68a5c43a88421306d27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/ethics/2c0a65625a3ac68a5c43a88421306d27_0.html)

10. Левицький Р., Сандерс Д., Баррі Б., Мінтон Дж. Найголовніше про переговори: навч. посібн. Київ.: Форум, 2011. 320 с.
11. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to yes: negotiating agreement without giving in. 3rd ed., rev. ed. New York : Penguin, 2011. 204 p.
12. Якими бувають стратегії в переговорах? URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/2020-yakymy-buvaiut-stratehii-v-perehovorakh>
13. Пономаренко В. В. Практична характерологія. Методика 7 радикалів. Електронна книга. АСТ, 2019. URL: <https://bookmood.com.ua/ua/2020-prakticheskaya-harakterologiya-metodika-7-radikalov-154914905/>
14. Що таке Епілептоїдний характер? URL: <https://store.almedia.com.ua/shho-take-epileptoidniy-kharakter/>
15. Міжнародні бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладач Ю. В. Галинська. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – 229 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89155/1/Halinska.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/89155/1/Halinska.pdf)
16. Прийоми маніпуляції. URL: <http://negotiationskills.ru/category/manipulyatsii-v-peregovorah/>
17. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / Укладач: Л. М. Шульгіна – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. – 151 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52779/1/Biznes\\_komun.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52779/1/Biznes_komun.pdf)
18. Головаха Е. Н., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. Киев : Политиздательство Украины, 1989.
19. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей

Пер. с англ. – К., 1989.

20. Ділові переговори. URL:  
[http://4ua.co.ua/psychology/va2ad68b5d53b89521206c27\\_0.html](http://4ua.co.ua/psychology/va2ad68b5d53b89521206c27_0.html)
21. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія.  
URL: <https://readbookz.net/book/214/8188.html>
22. Блінов О. А. Б Психологічне забезпечення переговорного процесу: навч. посіб. Київ: НАУ, 2013. 248 с.
23. Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник/ Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.
24. Палеха Ю.І. Ділові контакти з іноземними партнерами: Навч. посіб. Київ: Європейський університет, 2004. 284 с.
25. Пентилюк М., Маруніч І., Гайдаєнко І. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ.: ЦНЛ, 2019. 224 с.
26. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Київ: КМ-Букс, 2017. 416 с.
27. Чалдіні Р. Психологія впливу. Київ: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 352 с.