

УДК 339.9:17(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-74-82](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-74-82)

**Лисиця Надія Михайлівна** доктор соціологічних наук, професор, кафедра маркетингу, факультет менеджменту і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-8726-1331>

**Ястремська Олеся Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

**Вдовічена Ольга Геннадіївна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики Чернівецький торговельно-економічний інститут, Державний торговельно-економічний університет, м. Чернівці, <https://orcid.org/0000-0003-0768-5519>

## **СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

**Анотація.** В сучасних суспільно-політичних умовах і складній соціально-економічній ситуації для успішного ведення бізнесу необхідними є навички професійного ведення ділових переговорів. Метою статті є узагальнення видів стратегій ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. Було виявлено, що стратегії ведення ділових переговорів, які використовуються в українському бізнес-середовищі, ґрунтуються на таких правилах: відокремлення людей від проблеми, зосередження на інтересах, а не на позиціях, створення різноманітних варіантів перед тим, як досягти угоди, і наполягання на тому, щоб угода ґрунтувалася на об'єктивній основі. Встановлено, що переговори в бізнесі відбуваються в наступних формах: обговорення витрат і умов з постачальниками та продавцями, завершення угоди купівлі-продажу, встановлення умов контракту, запит на збільшення суми контракту або відшкодування витрат, а також запит на виділення бюджету для проєкту. Ефективна стратегія полягає в тому, щоб представити переговори як спосіб вирішити проблему. З цим пов'язано розкриття мотивації та цілей бізнес-партнеру належним чином. Успішні стратегії ґрунтуються на отриманні детальної інформації про специфіку бізнесу іншої сторони, її вебсайту,



прес-релізів та статей, написаних про компанію; ознайомлення з досвідом партнера через біографії на вебсайті компанії, профілі в LinkedIn та інформацію в інтернеті; аналіз подібних угод, підписаних контрагентом, та їхніх умов, а також пропозицій та цін, представлених іншим партнером. Ефективна стратегія ведення переговорів є результатом розуміння переговорного процесу та визначення переговорної стратегії партнера. З огляду на необхідність вивчення інноваційних стратегій ведення ділових переговорів у Європі, США, Канаді та інших країнах і можливості використання міжнародного досвіду в українському бізнес-середовищі, окреслено практичне значення та перспективи майбутніх досліджень. Подальшого дослідження потребують комунікативно-психологічні тактики ділового спілкування та мовні засоби впливу на співрозмовників у контексті технік емоційного інтелекту.

**Ключові слова:** бізнес, ділові переговори, стратегія, партнерство, угода.

**Lysytsia Nadiia Mykhailivna** DSc (Sociology), Professor, Department of Marketing, Faculty of Management and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-8726-1331>

**Iastremska Olesia Oleksandrivna** PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Management and business, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

**Vdovichena Olha Hennadiyivna** PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Marketing and International logistics, Chernivtsi Institute of Trade and Economic of State University of Trade and Economic, Chernivtsi, <https://orcid.org/0000-0003-0768-5519>

## **BUSINESS NEGOTIATION STRATEGIES IN THE UKRAINIAN BUSINESS ENVIRONMENT**

**Abstract.** In modern socio-political conditions and a difficult socio-economic situation, the skills of professional business negotiations are necessary for successful business. The purpose of the article is generalization of strategy types for conducting business negotiations in the Ukrainian business environment. It has been found that the strategies of business negotiations, which are used in the Ukrainian business environment, are based on such rules: separating people from the problem, focusing on interests rather than positions, creating multiple options before reaching an agreement, and insisting that the agreement be based



on an objective basis. It was found that in business, negotiations can take the following forms: discussion of cost and conditions with suppliers and sellers; closing the sale; determination of contract terms; a request for an increase or settlement of the amount of money under the contract; request for allocation of budget funds for the project. Effective strategy is to present negotiations as the way to solve the problem. Related to this strategy is disclosing the business partner's motivations and goals in an appropriate manner. Successful strategies involve a thorough study of the specifics of the other party's business, a review of the website, press releases, articles written about the company, etc.; familiarization with the experience of the business partner with whom business negotiations will take place, based on viewing his biography on the company website, LinkedIn profile or information on the Internet; analysis of similar agreements concluded by the other party and their conditions; studying the offers and prices offered by the business partner with whom negotiations are planned. It was determined that an effective negotiation strategy is the result of understanding the negotiation process and determining the business partner's negotiation strategy. The practical significance and prospects for further research are based on the need to study innovative strategies for conducting business negotiations in Europe, the USA, Canada, etc. and opportunities for using international experience in the Ukrainian business environment. The issue of communicative and psychological tactics of business communication, linguistic means of influencing the interlocutor in the context of emotional intelligence techniques requires further research.

**Keywords:** business, business negotiations, strategy, partnership, agreement.

**Постановка проблеми.** Швидкі темпи розвитку світової економіки й постійні зміни в міжнародній суспільно-політичній ситуації ставлять нові виклики перед сучасним бізнесом, зокрема українським [1; 2]. Відтак, успіх бізнесу залежить від специфіки ведення ділових переговорів. Стратегії, які використовує бізнесмен, впливають на результат переговорів та умови укладених договорів.

Ділові переговори визначаються як обговорення між діловими партнерами задля досягнення згоди або пошуку компромісу з конкретного питання [3]. Бізнес-партнери мають як спільні інтереси, так і протилежні. Тому завданням ділових переговорів є розв'язання проблем, що вимагає добре розвиненої аргументації, комунікативних навичок та вміння контролювати емоції й поведінку під час переговорів.

Для більшості ділових переговорів характерні три норми, яких мають дотримуватися учасники переговорів: рівність (рівний розподіл ресурсів), справедливість (розподіл відповідно до внеску) і необхідність (розподіл на



користь того учасника переговорів, який отримує найбільшу вигоду від ресурсів) [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особливостей сучасного бізнесу та стратегій ведення ділових переговорів у бізнес-середовищі присвячено наукові розвідки І. Павлової [5], С. Бестужевої [6], І. Юр'євої [7], Г. Гаряєвої [7], А. Алієвої [8], Д. Хмелевського [9], Н. Фролової [10] та ін.

**Мета статті** — узагальнення видів стратегій ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** В українському бізнес-середовищі використовуються спеціальні стратегії під час ведення ділових переговорів. Ключовими класифікаційними ознаками обраних стратегій є передусім рівень їх ефективності та практична значущість. На основі аналітичного огляду було проаналізовано різні стратегії ведення ділових переговорів і визначено ті, які є найбільш ефективними та мають найвищу практичну значущість саме для бізнесу. Відтак, розглянемо стратегії, обрані за кваліфікаційними ознаками ефективності й практичної значущості. Передусім це *стратегія дзеркального відображення*, яка полягає в повторенні деяких слів, сказаних співрозмовником, у запитальному тоні. Це тонкий прийом, який заохочує іншу сторону надати додаткову інформацію та мати чіткіше уявлення про її проблеми та вимоги. Наприклад, повторення ключових термінів, які потребують роз'яснення й осмислення, може допомогти дістати від бізнес-партнера потрібну інформацію. Крім того, стратегія віддзеркалення дає можливість підтримувати розмову та допомагає швидше приймати рішення в переговорах. Це спонукає прислухатися до співрозмовника та опрацювати отриману від нього інформацію безпосередньо на місці. Варто зауважити, що відображення може бути вербальним або невербальним. Вербальне відображення означає повторення слів, сказаних іншою людиною, тоді як невербальне відображення — це відображення мови тіла співрозмовника.

За переконанням В. Юрі, учасники переговорів можуть і повинні шукати стратегії переговорів, які можуть допомогти обом сторонам отримати більше того, що вони хочуть. Уважно слухаючи один одного, ставлячись один до одного чесно та спільно досліджуючи варіанти підвищення цінності, учасники переговорів можуть знайти способи досягти так, щоб зменшити потребу поклатися на тактику жорстких переговорів і непотрібні поступки. Так, відповідно до концепції В. Юрі варто виокремлювати такі правила ділових переговорів, як відокремлення людей від проблеми, зосередження на інтересах, а не на позиціях, створення різноманітних варіантів перед тим, як досягти угоди, і наполягання на тому, щоб угода ґрунтувалася на об'єктивній основі [11]. Особливості першого



правила – відокремлення людей від проблем – полягає в тому, що його використання дозволяє сторонам вирішувати проблеми, не псуючи їхні стосунки. По-перше, це допомагає їм отримати чіткіше уявлення про суттєву проблему. До ключових проблем, які виникають у процесі ділових переговорів, належать відмінності у сприйнятті між сторонами, емоції та спілкування. По-друге, хороші угоди зосереджені на інтересах сторін, а не на їхній позиції. Визначення проблеми в термінах позицій означає, що хоча б одна сторона програє суперечку. Коли проблема визначається з точки зору основних інтересів сторін, часто можна знайти рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін. По-третє, необхідно продумати кілька можливих варіантів перебігу ділових переговорів, щоб мати альтернативи. По-четверте, коли інтереси прямо протилежні, сторони повинні використовувати об'єктивні критерії для вирішення своїх розбіжностей. Дозволити таким розбіжностям спровокувати боротьбу волі зруйнує відносини, це неефективно і навряд чи призведе до мудрих угод. Рішення, засновані на розумних стандартах, полегшують сторонам досягнення згоди та збереження хороших відносин.

Ефективність ділових переговорів залежить від типу запитань і мови, яку використовує бізнес-партнер. Тому для досягнення цієї мети використовують такий *метод дослідження як опитування*, щоб мати якомога більше інформації від партнера по діалогу. Під час переговорів запитання спрямовують розмову в потрібне русло. Вони також дають можливість іншій стороні більш детально обміркувати питання та поділитися своїми думками. Відкриті запитання — це чудовий спосіб почати або прискорити переговори. Вони також корисні в переговорах, оскільки допомагають отримати інформацію від бізнес-партнерів. Відкриті запитання вимагають розгорнутої відповіді, а не відповіді «так» або «ні». Вони дають змогу тому, хто говорить, висловити свої почуття, допомагають краще зрозуміти ситуацію з позиції партнера; запитання «як?» і «що?» допомагають іншій стороні зосередитися на ключових термінах і краще пояснити свою позицію. Учасники бізнес-переговорів можуть вести переговори методом мозкового штурму, шукати креативні рішення, виявляти відмінності у вподобаннях, які можуть призвести до компромісу і побудови довіри. Переговори в бізнесі можуть мати такі форми:

- обговорення вартості та умов з постачальниками та продавцями;
- закриття продажу;
- визначення умов договору;
- прохання про підвищення або врегулювання грошової суми по договору;
- запит на виділення бюджетних коштів на проєкт.



Для того, щоб ділові переговори в зазначених формах були успішними, спеціальні стратегії використовуються на всіх етапах. *Стратегія підготовки* передбачає ретельне вивчення специфіки бізнесу іншої сторони, перегляд веб-сайту, прес-релізів, статей, написаних про компанію тощо; ознайомлення з досвідом бізнес-партнера, з яким будуть відбуватися ділові переговори, на основі перегляду його біографії на сайті компанії, профілю в LinkedIn або інформації в інтернеті; аналіз подібних угод, які були укладені іншою стороною та їхніх умов; вивчення пропозицій і цін, запропонованих бізнес-партнером, з яким плануються переговори [11].

Одна з ефективних стратегій – *стратегія реалізації можливості спільно розв'язати проблему* [12]. Що стосується цієї стратегії, необхідно належним чином пояснити діловим партнерам цілі та завдання. Однак важливо уважно вислухати іншу сторону і зрозуміти її позицію та ключові проблеми, перш ніж формулювати відповідь. В цьому контексті ефективна стратегія ведення переговорів є результатом розуміння переговорного процесу та визначення переговорної стратегії бізнес-партнера.

Розподільчі переговори спираються на жорстку тактику ведення переговорів, раннє позиціонування і тиск. Стратегії дистрибутивних переговорів включають *стратегію підготовки* найкращої альтернативи угоди, яка буде досягнута в результаті майбутніх переговорів [13]. Чітке визначення цієї стратегії на ранній стадії та дотримання її під час переговорів вплине на кінцевий результат. Бізнес-партнери використовують цю стратегію, щоб знати, що робити, якщо не вдасться досягти згоди. Усвідомлення цього факту допоможе побудувати довіру протягом усього переговорного процесу. Також під час переговорного процесу важливо визначити найкращу альтернативу угоди, яку бізнес-партнер розробив у процесі підготовки. Учасники переговорів мають зібрати якомога більше інформації про альтернативи іншої сторони.

Наступною є *стратегія встановлення високої планки* — мети, яку бізнес-партнер прагне досягти в результаті проведених переговорів. Чим вища ця мета, тим більша ймовірність успішної угоди. Чіткість і розуміння мети допоможе послідовно відстоювати власну позицію і, зрештою, дістати згоду партнера. Суть *стратегії першої пропозиції* полягає в тому, щоб першими представити свої умови, які вплинуть на перебіг переговорів, а отже, і на їхній результат [14]. Традиційно перевагу в ділових переговорах має той, хто першим запропонував свої умови.

**Висновки.** З'ясовано, що до стратегій ділових переговорів, які використовуються в українському бізнес-середовищі, належать *стратегія дзеркального відображення, стратегія підготовки, стратегія реалізації можливості спільно розв'язати проблему, стратегію підготовки*



найкращої альтернативи угоди, стратегія встановлення високої планки, стратегія першої пропозиції. Було виявлено, що переговори в бізнесі відбуваються у формі обговорення витрат і умов із постачальниками та продавцями, завершення угоди купівлі-продажу, встановлення умов контракту, запиту на збільшення вартості контракту або відшкодування витрат, а також запиту на виділення бюджету для проєкту. Таким чином, однією з найефективніших є стратегія підготовки, що передбачає пояснення належним чином бізнес-партнерам мети і завдань переговорів. Стратегія підготовки включає ретельне вивчення деталей бізнесу іншої сторони через перегляд веб-сайтів, прес-релізів і статей про компанію; ознайомлення з досвідом партнера через перегляд біографій на вебсайті компанії, профілів LinkedIn та інформації в інтернеті; ознайомлення з досвідом партнера в проведенні перемовин через перегляд аналогічних угод та їхніх умов, а також пропозицій та цін, зроблених іншою стороною в переговорах. Ефективна стратегія ведення переговорів є результатом розуміння переговорного процесу та визначення переговорної стратегії партнера. Практичне значення та перспективи подальших досліджень полягають у необхідності вивчення інноваційних стратегій ведення ділових переговорів у Європі, США, Канаді та інших країнах і можливостей використання міжнародного досвіду в українському бізнес-середовищі. Подальшого дослідження потребують комунікативно-психологічні тактики ділового спілкування та мовні засоби впливу на співрозмовників у контексті технік емоційного інтелекту.

#### **Література:**

1. Purnomo A., Afia N., Prasetyo Y. T., Rosyidah E., Persada S. F., Maulana F. I. Business Model on M-Business: A Systematic Review. *Procedia Computer Science*, 2022. № 215. С. 955–962.
2. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*, 2022. Вип. 2. Т. 100. С. 3–11.
3. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*, 2021. № 24. С. 1–6.
4. Адамович А. Є., Адамович А. Е., Максимець О. М., Максимець О. Н. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ, 2021. 264 с.
5. Павлова І. Особливості ділового спілкування при здійсненні туристичної діяльності. *Наука і техніка сьогодні*, 2023. Вип. 3. Т. 17. С. 131–142.
6. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу : аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*, 2020. Вип. 1. С. 7–11.
7. Юр'єва І., Гаряєва Г. Ділове спілкування у закладах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2020. Вип. 5. С. 39–42.



8. Алієва А. Ю. Сучасні бізнес-моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. *Український журнал прикладної економіки*, 2020. Вип. 5. Т. 1. С. 228–235.
9. Хмелевський Д. О. Сучасні аспекти та стратегії розвитку бізнесу. *Економіка та держава*, 2021. № 12. С. 135–138.
10. Фролова Н. Л. Сучасний стан і перспективи розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах коронакризи. *Інвестиції : практика та досвід*, 2021. № 19. С. 16–21.
11. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving*. 1992. 234 p.
12. Гамерська І. С., Смирнова Т. А. (2021). Елементи ділових переговорів у комунікаціях бізнес-структур. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю (21 квітня 2021 р., м. Полтава). Полтава, 2021. С. 761–765.
13. Pinkley R. L., Conlon D. E., Sawyer J. E., Sleesman D. J., Vandewalle D., Kuenzi M. The power of phantom alternatives in negotiation : How what could be haunts what is. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019. № 151. P. 34–48.
14. Fells R., Sheer N. *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press, 2019. 430 p.

#### References:

1. Purnomo, A., Afia, N., Prasetyo, Y. T., Rosyidah, E., Persada, S. F., & Maulana, F. I. (2022). Business Model on M-Business : A Systematic Review. *Procedia Computer Science*, 215, 955-962 [in English].
2. Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannya rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya – Economics, management and administration*, 2(100), 3-11 [in Ukrainian].
3. Krysko, Zh. (2021). Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiiei [The role of business communications in organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 24, 1-6 [in Ukrainian].
4. Adamovych, A. Ye., Adamovych, A. E., Maksymets, O. M., & Maksymets, O. N. (2021). *Mystetstvo vedennia perehovoriv [The art of negotiation]*. Melitopol: FOP Odnoroh TV [in Ukrainian].
5. Pavlova, I. (2023). Osoblyvosti dilovoho spilkuвання pry zdiisnenni turystychnoi diialnosti [Peculiarities of business communication in the implementation of tourist activities]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*, 3(17), 131-142 [in Ukrainian].
6. Bestuzheva, S. V. (2020). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia sutnosti dilovoho spilkuвання u sferi mizhnarodnoho biznesu : analitychnyi aspekt [Conceptual approaches to determining the essence of business communication in the sphere of international business: analytical aspect]. *Biznes-navihator – Business navigator*, 1, 7-11 [in Ukrainian].
7. Yurieva, I., & Hariaieva, H. (2020). Dilove spilkuвання u zakladakh hotelno-restorannoho biznesu [Business communication in establishments of the hotel and restaurant business]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, 5, 39-42 [in Ukrainian].
8. Aliieva, A. Yu. (2020). Suchasni biznes-modeli rozvytku turystychno-rekreatsiinoi sfery v Ukraini [Modern business models of the development of the tourism and recreation sphere in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5(1), 228-235 [in Ukrainian].



9. Khmelevskiy, D. O. (2021). Suchasni aspekty ta stratehii rozvytku biznesu [Modern aspects and strategies of business development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, 12, 135-138 [in Ukrainian].

10. Frolova, N. L. (2021). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh koronakryzy [Current state and prospects for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the conditions of the corona crisis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 19, 16-21 [in Ukrainian].

11. Fisher R., Ury W., Patton B. (1992). Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving [in English].

12. Hamerska, I. S., & Smyrnova, T. A. (2021). Elementy dilovykh perehovoriv u komunikatsiiakh biznes-struktur [Elements of business negotiations in communications of business structures]. *Problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu – Problems of accounting and analytical support for business management*. (pp. 761-765) [in Ukrainian].

13. Pinkley, R. L., Conlon, D. E., Sawyer, J. E., Slesman, D. J., Vandewalle, D., & Kuenzi, M. (2019). The power of phantom alternatives in negotiation: How what could be haunts what is. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 34-48 [in English].

14. Fells, R., & Sheer, N. (2019). Effective negotiation: From research to results. Cambridge University Press [in English].