



## ВСТУП

Програма вивчення навчальної дисципліни «Стратегії ділових переговорів» складена відповідно до освітньої програми підготовки бакалаврів. Навчальна дисципліна «Стратегії ділових переговорів» належить до циклу вибіркових дисциплін підготовки бакалаврів.

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ділові переговори виступають одним із ключових інструментів професійної комунікації, прийняття управлінських рішень і досягнення організаційних цілей. Для майбутніх фахівців уміння вести переговори є необхідною складовою професійної компетентності, оскільки переговори супроводжують процеси укладання угод, управління персоналом, взаємодії з клієнтами, постачальниками, інвесторами та іншими стейкхолдерами.

Крім того, актуальність дисципліни визначається потребою формування у здобувачів вищої освіти навичок конструктивної комунікації, аргументації та прийняття зважених рішень у ситуаціях обмежених ресурсів, конфлікту інтересів та невизначеності. У сучасному професійному середовищі ефективність діяльності фахівця значною мірою залежить від здатності обирати адекватні переговорні стратегії, прогнозувати поведінку партнерів і досягати взаємовигідних результатів..

**Метою викладання дисципліни є:** формування цілісних знань і практичних навичок підготовки та ведення ділових переговорів, застосування переговорних стратегій і тактик у професійній діяльності.

Завданнями навчальної дисципліни є:

ознайомлення з сутністю та роллю ділових переговорів у діяльності організацій;

вивчення основних видів, етапів і стратегій ділових переговорів;

формування навичок підготовки до переговорів і планування переговорного процесу;

розвиток умінь ефективної комунікації та аргументації під час переговорів;

набуття навичок управління конфліктними ситуаціями та запереченнями;

формування здатності оцінювати результати переговорів і робити практичні висновки.

Об'єктом навчальної дисципліни є процес ділових переговорів у професійній діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні концепції, стратегії, тактики та методи ведення ділових переговорів, а також комунікативна поведінка учасників переговорного процесу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності, які формують навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
РН4	ЗК3, ЗК11
РН6	СК12
РН8	ЗК4, СК5
РН9	ЗК13, СК9
РН11	СК11, СК14
РН13	ЗК6, ЗК7
РН15	ЗК14, ЗК15

де РН4 - Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень;

РН6 - Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

РН8 - Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

РН9 - Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

РН11 - Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;

РН13 - Спілкуватись в усній і письмовій формі державною та іноземною мовами;

РН15 - Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;

ЗК3 - Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;

ЗК4 - Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

ЗК6 - Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;

ЗК7 - Здатність спілкуватися іноземною мовою;

ЗК11 - Здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

ЗК13 - Цінування та повага різноманітності та мультикультурності;

ЗК14 - Здатність працювати у міжнародному контексті;

ЗК15 - Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

СК5 - Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

СК9 - Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;

СК11 - Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК12 - Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;

СК14 - Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## **Змістовий модуль 1. Теоретичні основи переговорного процесу.**

### **Тема 1. Поняття й основні характеристики переговорного процесу.**

Сутність ділових переговорів та їх роль у професійній і управлінській діяльності. Переговори як форма соціальної та ділової взаємодії. Основні підходи до визначення переговорного процесу.

Цілі та завдання переговорів. Суб'єкти переговорного процесу та їх інтереси. Характерні ознаки та функції переговорів.

Види ділових переговорів. Місце переговорів у системі менеджменту організації.

### **Тема 2. Принципи, методи і механізми переговорного процесу. Вимоги до організації та проведення переговорів.**

Основні принципи ведення ділових переговорів. Методи та механізми реалізації переговорного процесу. Етапи переговорів: підготовка, проведення, завершення та аналіз результатів.

Організаційні вимоги до підготовки переговорів. Формування переговорної позиції та визначення інтересів сторін. Планування переговорів і прогнозування можливих результатів.

### **Тема 3. Психологічні складові спілкування на переговорах.**

Психологія переговорного процесу. Особливості сприйняття та інтерпретації інформації під час переговорів. Вербальна і невербальна комунікація. Психологічні типи учасників переговорів та особливості взаємодії з ними.

Емоції, стрес і конфлікт у переговорному процесі. Управління емоційним станом під час переговорів. Вплив довіри та психологічного клімату на результат переговорів.

### **Тема 4. Техніка ведення переговорів.**

Поняття техніки переговорів. Прийоми та інструменти ефективної комунікації. Аргументація та контраргументація. Активне слухання та постановка запитань. Робота із запереченнями.

Досягнення домовленостей і фіксація результатів переговорів.

Типові помилки у веденні переговорів та способи їх уникнення.

## **Змістовий модуль 2. Переговорні стратегії та методи ведення переговорів.**

### **Тема 5. Стратегія і тактика ведення ділових переговорів.**

Поняття стратегії та тактики переговорів. Основні переговорні стратегії (кооперативна, конкурентна, компромісна та ін.). Вибір стратегії залежно від цілей і умов переговорів.

Тактичні прийоми та їх застосування у переговорному процесі.

Поєднання стратегічного та тактичного підходів. Оцінка ефективності обраної стратегії переговорів.

### **Тема 6. Використання маніпулятивних технологій у переговорному процесі.**

Поняття маніпуляції у переговорах. Основні види та прийоми маніпулятивного впливу. Ознаки маніпулятивної поведінки.

Етичні аспекти використання маніпулятивних технологій.

Способи протидії маніпуляціям у переговорному процесі. Формування навичок захисту від психологічного тиску.

### **Тема 7. Основні методи переговорного процесу.**

Класифікація методів ведення переговорів. Метод позиційних переговорів. Метод принципів переговорів. Консенсус як результат переговорного процесу.

Альтернативи угоди та оцінка переговорної позиції. Переваги та обмеження різних методів переговорів.

Вибір методу переговорів залежно від ситуації.

### **Тема 8. Особливості ведення переговорів: міжнародний аспект.**

Міжнародні переговори як форма міжкультурної взаємодії. Вплив культурних відмінностей на переговорний процес.

Національні стилі ведення переговорів. Мовні та комунікативні бар'єри.

Етичні та протокольні особливості міжнародних переговорів.

Підготовка до міжнародних переговорів і запобігання міжкультурним конфліктам.

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

### **Перелік практичних (семінарських) занять / завдань**

<b>Назва теми та / або завдання</b>	<b>Зміст</b>
Тема 1. Завдання 1.	Аналіз типового переговорного кейсу
Тема 2. Завдання 2.	Розробка плану підготовки до ділових переговорів
Тема 3. Завдання 3.	Відпрацювання вправ на визначення типів учасників та можливих психологічних бар'єрів
Тема 4. Завдання 4.	Розробка сценаріїв переговорів із використання прийомів аргументації, активного слухання та роботи із запереченнями
Тема 5. Завдання 5.	Вибір переговорної стратегії і тактики ведення

	переговорів у заданих переговорних ситуаціях
Тема 6. Завдання 6.	Аналіз маніпулятивних прийомів у переговорах на прикладах реальних кейсів
Тема 7. Завдання 7.	Порівняння позиційних і принципових методів переговорів.
Тема 8. Завдання 8.	Розробка переговорної стратегії з урахуванням культурних відмінностей (на прикладі організації Fashion week).
Тема 8. Завдання 9.	Презентація індивідуального завдання.

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

### Перелік самостійної роботи

Назва теми та/або завдання	Зміст
Теми 1-8	Пошук, відбір та огляд літератури на задану тему
Теми 1-8	Підготовка до експрес-тесту
Теми 1-8	Підготовка до практичних (семінарських) занять
Теми 1-8	Виконання презентації
Теми 1-8	Підготовка до іспиту

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

### МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни «для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Лекції-дискусії (теми 1 – 8), робота в малих групах (теми 2 – 8), презентації (теми 2 – 8), візуалізації (теми 1 – 8), різноманітні індивідуальні (теми 1 – 8) та групові (теми 1, 2, 6) роботи.

Під час лекцій та практичних занять використовуються такі методи навчання: пояснювально-ілюстративний, проблемного викладання, частково-пошуковий, дослідницький.

### ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує 100-бальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

**Поточний контроль** здійснюється під час лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретного завдання та оцінюється сумою набраних

балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю у вигляді екзамену (іспиту): максимальна кількість балів - 60; мінімально необхідна кількість балів - 35.

**Підсумковий контроль включає поточний контроль та екзамен.**

**Семестровий контроль** здійснюється у формі семестрового екзамену.

Максимальна кількість балів, яку здобувач вищої освіти може отримати під час екзамену - 40 балів. Мінімальна кількість балів, за якої екзамен вважається складеним, становить 25 балів.

**Підсумкова оцінка** за дисципліну визначається:

– для дисциплін з екзаменаційною формою підсумкова оцінка складається з суми всіх балів, отриманих під час поточного контролю та екзаменаційної оцінки.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: експрес-тести (оцінюється у 8 балів (два експрес-тести протягом семестру – загальна максимальна кількість балів – 16)); компетентнісно-орієнтовані завдання за темами (чотири компетентнісно-орієнтованих завдання по 6 балів кожне, загальна максимальна кількість балів – 24); презентація індивідуального завдання (оцінюється в 20 балів).

Семестровий контроль: Оцінювання включає екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в технологічній карті з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання.

### **Приклад екзаменаційного білета**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА  
КУЗНЕЦЯ

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти  
Спеціальність 073

Освітньо-професійна програма Менеджмент креативних індустрій  
Навчальна дисципліна «Стратегії ділових переговорів»

***Теоретичні тести 1. Дайте відповідь на питання тесту (1 бал).***

1. Що є основною метою ділових переговорів?
  - А) Демонстрація влади однієї зі сторін
  - Б) Досягнення взаємовигідної домовленості
  - В) Уникнення конфлікту будь-якою ціною
  - Г) Отримання максимальної інформації про партнера
2. Яка ознака є характерною для переговорного процесу?
  - А) Односторонність прийняття рішень
  - Б) Відсутність альтернатив
  - В) Наявність інтересів сторін

- Г) Повна формалізація дій
3. Який етап переговорів є визначальним для їх успішності?
- А) Завершення переговорів  
 Б) Фіксація домовленостей  
 В) Підготовка до переговорів  
 Г) Аналіз результатів
4. Який принцип переговорів передбачає орієнтацію на інтереси, а не на позиції сторін?
- А) Принцип тиску  
 Б) Принцип змагання  
 В) Принцип співробітництва  
 Г) Принцип поступок
5. До психологічних складових переговорів належить:
- А) Регламент переговорів  
 Б) Стиль керівництва  
 В) Емоційний стан учасників  
 Г) Організаційна структура компанії
6. Який елемент належить до невербальної комунікації?
- А) Аргументація  
 Б) Формулювання запитань  
 В) Інтонація та жести  
 Г) Логіка висловлювань
7. Яка техніка переговорів спрямована на глибше розуміння позиції партнера?
- А) Контраргументація  
 Б) Активне слухання  
 В) Маніпуляція  
 Г) Ультиматум
8. Що є прикладом конструктивної аргументації?
- А) Тиск на емоції співрозмовника  
 Б) Використання перевірених фактів і логіки  
 В) Ігнорування позиції опонента  
 Г) Часті перебивання
9. Яка стратегія переговорів орієнтована на довгострокову співпрацю?
- А) Конкурентна  
 Б) Маніпулятивна  
 В) Кооперативна  
 Г) Ультимативна
10. Тактика переговорів — це:
- А) Загальний підхід до переговорів  
 Б) Конкретні прийоми та дії в межах стратегії  
 В) Формальні правила переговорів  
 Г) Результат переговорного процесу
11. Маніпуляція в переговорах — це:
- А) Відкрите переконання партнера  
 Б) Прихований психологічний вплив  
 В) Логічне обґрунтування позиції  
 Г) Компромісне рішення
12. Який спосіб є найбільш ефективним для протидії маніпуляціям?
- А) Ігнорування співрозмовника  
 Б) Усвідомлення прийомів маніпуляції та збереження спокою  
 В) Агресивна відповідь  
 Г) Повна відмова від переговорів

13. Сутність принципового методу переговорів полягає у:
- А) Жорсткому відстоюванні позицій
  - Б) Пошуку компромісу будь-якою ціною
  - В) Орієнтації на інтереси та об'єктивні критерії
  - Г) Використанні тиску
14. Який фактор є ключовим у міжнародних переговорах?
- А) Рівень особистих симпатій
  - Б) Культурні відмінності сторін
  - В) Формальність одягу
  - Г) Тривалість переговорів

### **Діагностичне завдання (12 балів)**

*Кейс «Переговори з фріланс-дизайнером».*

Креативна агенція залучає фріланс-дизайнера для розробки айдентики бренду. Дизайнер наполягає на підвищенні гонорару після початку проєкту, аргументуючи це збільшенням обсягу креативної роботи. Агенція обмежена бюджетом і строками.

Завдання:

1. Визначити інтереси сторін переговорів.
2. Запропонувати доцільну стратегію переговорів.
3. Окреслити можливий компроміс.

### **Евристичне завдання (14 балів)**

У команді креативного проєкту виник конфлікт між артдиректором і продюсером щодо розподілу бюджету між творчою та маркетинговою складовими. Розробіть переговорну модель внутрішніх переговорів, яка дозволить досягти збалансованого рішення та зберегти командну ефективність.

### **Критерії оцінювання**

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математик.

**Теоретичні тести** (максимальна кількість балів - 14).

Тестові завдання складаються з 14 тестів. За кожну правильну відповідь нараховується **1 бал**.

**Діагностичне завдання** (максимальна оцінка - 12 балів).

**10 – 12 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для вирішення практичних ситуацій. При виконанні діагностичних завдань здобувач вищої освіти повинен зробити правильні висновки щодо запропонованої ситуації та сформулювати власну рекомендацію щодо вдосконалення проблеми. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**7 – 9 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для розв'язання задачі. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**4 – 6 балів** ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, якщо завдання виконано частково; відповіді здобувача вищої освіти демонструють розуміння основних матеріальних положень курсу.

**1 – 3 балів** в ставиться за засвоєння більшої частини матеріалу, однак, якщо здобувач вищої освіти виконує завдання без достатнього розуміння застосування навчальних матеріалів і не може правильно виконати всі завдання.

**0 балів** ставиться за невиконання завдання в цілому.

**Евристичне завдання** (максимальна кількість балів - 14).

**12 – 14 балів** ставиться за глибокі знання програмного матеріалу, застосування для відповіді не тільки рекомендованої, а й додаткової літератури та творчий підхід, чітке володіння поняттями, методами, прийомами, інструментами, вміння використовувати їх для вирішення конкретних практичних завдань, розв'язання виробничих ситуацій. При виконанні евристичного завдання здобувач вищої освіти повинен надати виробничий варіант запропонованого рішення по ситуації і зробити відповідні висновки. Питання для проектування повинні бути чіткими, логічними та послідовними.

**9 – 11 балів** ставиться за повне засвоєння програмного матеріалу та вміння орієнтуватися в ньому, свідоме застосування знань для розв'язання евристичної задачі, якщо виконані всі вимоги, передбачені для оцінки «8 балів» за наявності несуттєвих помилок (тобто підхід до розв'язання задачі вірний, але допущені неточності в розрахунках окремих параметрів), або не зовсім повне оформлення результатів, отриманих при розв'язанні задачі. Оформлення виконаного завдання має бути охайним.

**6 – 8 балів** ставиться за вміння застосовувати теоретичні знання для розв'язання евристичної задачі, якщо більшість завдань виконано, а відповідь здобувача вищої освіти продемонструвала розуміння понятійного матеріалу навчальної дисципліни.

**3 – 5 балів** ставиться за засвоєння більшої частини матеріалу, однак, якщо здобувач вищої освіти виконує евристичне завдання без достатнього розуміння використання навчальних матеріалів і не може правильно виконати всі завдання.

**1 – 2 балів** ставиться за часткове вміння застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань, за незасвоєння великого матеріалу, якщо здобувач вищої освіти не може правильно виконати завдання, стикається з багатьма труднощами при аналізі економічних явищ і процесів.

**0 балів** ставиться за невиконання завдання в цілому.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Gates S. The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating. 3rd ed. — Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, Inc., 2023. — 256 p. - Режим доступу: [https://kc.umn.ac.id/id/eprint/29680/1/The%20Negotiation%20Book%20Your%20Definitive%20Guide%20to%20Successful%20Negotiating.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://kc.umn.ac.id/id/eprint/29680/1/The%20Negotiation%20Book%20Your%20Definitive%20Guide%20to%20Successful%20Negotiating.pdf?utm_source=chatgpt.com)

2. Harvard Business Review. HBR's 10 Must Reads on Negotiation, Updated and Expanded. — Harvard Business Press, 2026. — 256 p.

3. Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів : навчальний посібник /Н. О. Кухарська, Н. В. Смирнова. - Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с. - Режим доступу: <https://metod.suitt.edu.ua/download/840>

### Додаткова

4. Ястремська О. О. Стратегії переговорів підприємства з партнерами з урахуванням особливостей економіки вражень / О. О. Ястремська // Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-

19 квітня 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – С. 168 – 172. – Режим доступу: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36378>.

5. Лисиця Н. М. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі / Н. М. Лисиця, О. О. Ястремська, О. Г. Вдовічена // Актуальні питання у сучасній науці. – 2023. – № 9(15). – С. 74-82. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30350/>

6. Heunis H. Strategic adaptability negotiation training in purchasing and supply management: A multi-method instructional approach / H. Heunis, N. J. Pulles, E. Giebels, B. Kollöffel, A. G. Sigurdardottir // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2025. – Vol. 31, Issue 2. – Article 100968. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100968>

7. Herold S. Brave new procurement deals: An experimental study of how generative artificial intelligence reshapes buyer–supplier negotiations / S. Herold, J. Heller, F. Rozemeijer, D. Mahr // Journal of Purchasing and Supply Management. – 2025. – Vol. 31, Issue 4. – Article 101012. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.101012>

8. Petrowsky H. M. The power and peril of first offers in negotiations: a conceptual, meta-analytic, and experimental synthesis / H. M. Petrowsky, L. Boecker, Y. A. Escher та ін. // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2025. – Vol. 191. – Article 104448. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104448>

9. Lipp W. What is Your Best Price? – An Experimental Study of an Alternative Negotiation Opening / W. Lipp, P. Kesting, R. Smolinski // Negotiation Journal. – 2023. – Vol. 39, No. 2. – P. 175–206. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1111/nejo.12430>

10. McGuire S. J. J. Dyad integrative behavior and negotiation outcomes / S. J. J. McGuire, P. R. Reilly, Y. Zhang, V. P. Prabhu // Conflict Resolution Quarterly. – 2022. – Vol. 39, No. 3. – P. 295–314. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1002/crq.21332>

11. Cummins T. Friend or foe? Artificial intelligence (AI) and negotiation / T. Cummins, K. Jensen // International Journal of Commerce and Contracting. – 2024. – Vol. 8, No. 1–2. – P. 35–43. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1177/20555636241256852>

### **Інформаційні ресурси**

12. Program on Negotiation at Harvard Law School // Harvard University. – Режим доступу: <https://www.pon.harvard.edu>

13. World Intellectual Property Organization (WIPO). Creative Industries and IP // WIPO. – Режим доступу: <https://www.wipo.int>

14. Buyout contracts imposed by platforms in the cultural and creative sector in EU law // European Parliament. – Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank>