



International
Labour
Organization



MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK



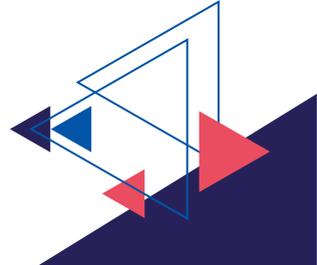
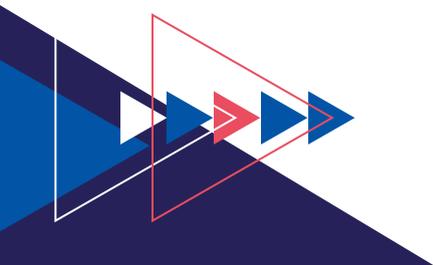
Mykolaiv regional
development
agency

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КУРС

«Соціальний діалог,
управління конфліктами.
Переговори»

«Посібник створено в рамках Проекту МОП «Підтримка створення робочих місць та розвитку соціального діалогу в Миколаївській та Одеській областях» за фінансування Міністерства закордонних справ Данії»

2026 рік



▶ АНОТАЦІЯ

Навчально-методичний курс **«Соціальний діалог, управління конфліктами та переговори»** спрямований на формування у слухачів системного розуміння соціального діалогу як ключового управлінського інструменту в умовах регіонального розвитку, криз, високої невизначеності та обмежених ресурсів. Курс поєднує теоретичні підходи сучасної науки з прикладними алгоритмами, орієнтованими на практичну діяльність органів місцевого самоврядування, бізнесу, профспілок, громадських організацій та інших соціальних партнерів.

У межах курсу соціальний діалог розглядається не як формальна процедура консультацій, а як інституційний механізм узгодження інтересів, попередження конфліктів і підвищення якості управлінських рішень. Особлива увага приділяється аналізу конфліктів як неминучого елементу соціально-економічних процесів та їх трансформації з деструктивного чинника на джерело управлінської інформації і розвитку.

▶ Курс послідовно розкриває:

- природу та типологію конфліктів у публічному, економічному й трудовому середовищі;
- динаміку ескалації конфліктів і відповідність інструментів втручання їх стадіям;
- методи аналізу конфліктів, включно з картографією, аналізом зацікавлених сторін, інтересів і ресурсів;
- методологію досягнення консенсусу як альтернативи ситуативному компромісу;
- роль інформації, комунікації та кризового інформаційного середовища у виникненні й загостренні конфліктів;
- етичні засади переговорів як фундамент довіри та довгострокового партнерства;
- етичні методи аргументації та переконання, відмінність аргументації від маніпуляції;
- психологічні чинники, що визначають різну реакцію людей на однакові аргументи.

Методична особливість курсу полягає в алгоритмічному підході: кожна тема завершується практичними рекомендаціями, що дозволяють безпосередньо застосовувати здобуті знання у проєктній діяльності, управлінні громадами, трудових відносинах і переговорах у кризових умовах.

▶ Курс формує у слухачів здатність:

- аналізувати конфлікти до їх ескалації;
- свідомо обирати пропорційні інструменти врегулювання;
- будувати діалог на основі інтересів, а не позицій;
- працювати з інформацією як фактором соціальної напруги;
- досягати рішень, придатних до виконання і стійких у довгостроковій перспективі.

Матеріали курсу можуть бути використані у підготовці фахівців для ОМС, бізнес-структур, профспілок, громадського сектору, а також у тренінговій та освітній діяльності з питань соціального діалогу, переговорів і управління конфліктами.

Посібник підготовлено без участі Міжнародної організації праці. Зміст документа є відповідальністю авторів і не обов'язково відображає позицію МОП.

ЗМІСТ КУРСУ

▶ ТЕМА 1. Соціальний діалог у регіональному контексті

Поняття соціального діалогу.
Ключові сторони соціального діалогу на регіональному рівні.
Роль органів влади, бізнесу та громадськості.
Типові джерела конфліктів у регіонах.
Соціальний діалог як інструмент попередження конфліктів.

▶ ТЕМА 2. Конфлікт у системі соціального діалогу

Природа та типи конфліктів.
Причини виникнення конфліктів у публічному та економічному середовищі.
Етапи розвитку конфлікту.
Позитивні й деструктивні функції конфліктів.

▶ ТЕМА 3. Інструменти аналізу конфліктів

Значення аналізу конфлікту в системі соціального діалогу.
Мінімальний набір параметрів для аналізу конфлікту.
Ознаки небезпечної ескалації конфлікту.
Динаміка конфлікту та значення своєчасного втручання.
Конфлікт як елемент системи взаємодії.
Картографія конфлікту як інструмент зниження напруги.
Практичні методи аналізу конфліктів у тренінговій роботі.
Аналіз конфлікту як основа вибору інструменту врегулювання.
Конфлікт як управлінський та соціальний індикатор.

▶ ТЕМА 4. Методологія досягнення консенсусу

Поняття консенсусу.
Відмінність компромісу та консенсусу.
Умови досягнення консенсусу.
Практичні інструменти врегулювання.
Роль фасилітації.

▶ ТЕМА 5. Ділова етика та поведінка у переговорах

Правила ділової етики.
Чесність і довіра.
Конфіденційність.
Поведінкові «червоні лінії».
Помилки, що зривають переговори.

▶ ТЕМА 6. Методи аргументації та переконання

Аргументація фактами.
Аргументація наслідками.
Аргументація через інтереси.
Переконання через питання.
Межі переконання.

▶ ТЕМА 7. Психологія характеру ділового партнера

Чому різні люди по-різному реагують на аргументи.
Основні психологічні типи співрозмовників.
Комунікативні бар'єри у діловому спілкуванні.
Як характер впливає на стиль переговорів.
Як розпізнати маніпуляції та реагувати коректно.

▶ ТЕМА 8. Інструменти переговорного аналізу

Аналіз зацікавлених сторін.
BATNA (Найкраща альтернатива узгодженій угоді).
ZOPA (Зона можливого узгодження).
Межі можливих домовленостей.

▶ ТЕМА 9. Процес ведення переговорів і питання

Етапи ведення переговорів та логіка побудови діалогу.
Роль запитань як інструменту управління розмовою.
Робота із запереченнями у переговорному процесі.
Обробка складних та емоційних реплік.
Збереження контролю та конструктивного формату діалогу.

► ТЕМА 1.

Соціальний діалог у регіональному контексті

► Поняття соціального діалогу

Соціальний діалог не має універсально узгодженого визначення, оскільки він може відбуватися на різних рівнях і в різних формах залежно від національного контексту. У своєму широкому робочому розумінні він охоплює всі види переговорів, консультацій або обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців і працівників або між організаціями роботодавців і працівників щодо питань спільного інтересу, пов'язаних із соціально-економічною політикою. Соціальний діалог є як засобом досягнення соціальних і економічних цілей, так і цінністю самою по собі, оскільки він забезпечує участь людей у процесах прийняття рішень і дає їм можливість впливати на умови соціального та трудового життя. Він може набувати двосторонньої форми (між працівниками та роботодавцями – соціальними партнерами) або тристороннього формату, який включає уряд. Однією з основних форм соціального діалогу є трипартизм, який передбачає взаємодію між урядом, організаціями роботодавців і організаціями працівників як рівноправними та незалежними партнерами з метою пошуку узгоджених рішень щодо питань спільного інтересу, забезпечуючи при цьому належне врахування позиції кожної сторони та чіткий розподіл їхніх відповідних ролей і функцій (*МОП, Національний тристоронній соціальний діалог: Посібник МОП для покращення врядування, Женева: Міжнародна організація праці, 2013*).

► Соціальний діалог: сутність, принципи та інституційна роль

Соціальний діалог є не просто формою комунікації між зацікавленими сторонами, а інституціоналізованим механізмом управління суспільними процесами, який дозволяє узгоджувати інтереси, знижувати рівень конфліктності та забезпечувати сталість рішень. У науковому розумінні соціальний діалог визначається як системний процес визначення, узгодження та зближення позицій сторін соціально-трудова і соціально-економічних відносин, спрямований на досягнення спільних домовленостей і прийняття узгоджених рішень.

Міжнародна організація праці наголошує, що «соціальний діалог є ключовим інструментом належного врядування, соціальної згуртованості та економічної ефективності» (*ILO, Social Dialogue Report, 2018*). Цей підхід особливо актуальний для регіонального рівня, де рішення ОМС безпосередньо впливають на громади та потребують балансу між економічними можливостями й соціальними очікуваннями.

► Сутність соціального діалогу

Сутність соціального діалогу полягає в переході від одностороннього управління до спільного вироблення рішень. На практиці це означає, що жодна зі сторін – ані влада, ані бізнес, ані громада – не володіє монополією на істину або ресурси. Кожна сторона має власні інтереси, обмеження й відповідальність, а завдання діалогу – знайти точку їх зближення.

Цікавим є факт, що за даними OECD, регіони, які системно застосовують інструменти соціального діалогу, демонструють вищий рівень довіри до місцевої влади та швидше відновлення після криз (*OECD, Trust and Public Policy, 2021*). Це підтверджує, що соціальний діалог є не «м'яким» інструментом, а практичним фактором стійкості.

▶ **Принципи соціального діалогу**

Ефективність соціального діалогу визначається дотриманням базових принципів, які формують його якість та результативність.

По-перше, це рівноправність сторін. Вона не означає однаковий обсяг ресурсів, але передбачає рівне право голосу та впливу на процес. Як зазначає німецький дослідник В. Шнайдер, «діалог втрачає сенс, якщо одна зі сторін сприймається лише як об'єкт інформування, а не як суб'єкт ухвалення рішень» (*Schneider W., Governance and Dialogue, 2016*).

По-друге, добровільність участі та відповідальність. Соціальний діалог не може бути ефективним у примусовому форматі. Водночас добровільність передбачає готовність сторін нести відповідальність за виконання досягнутих домовленостей.

По-третє, прозорість і відкритість інформації. Для ОМС це означає доступність даних, чітке пояснення обмежень і ризиків, а також чесне окреслення можливостей громади.

▶ **Інституційна роль соціального діалогу**

Соціальний діалог виконує важливу інституційну функцію, оскільки вбудовується в систему публічного управління через ради, комісії, консультаційні платформи, робочі групи, меморандуми та угоди. Він перестає бути разовою подією й перетворюється на постійну управлінську практику.

У межах грантових ініціатив соціальний діалог відіграє роль превентивного управління ризиками. Він дозволяє:

- виявляти потенційні конфлікти на ранніх етапах;
- знижувати соціальну напругу;
- формувати довіру між партнерами ще до загострення протиріч.

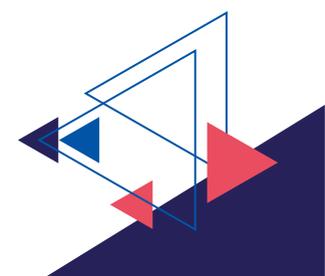
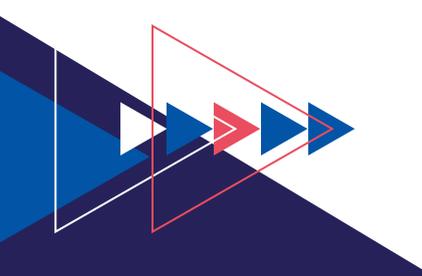
Як підкреслює Дж. Фішер у популярній праці з переговорів, «найдорожчі конфлікти – це ті, які можна було передбачити, але не було створено простору для діалогу» (*Fisher R., Beyond Yes, 2020*).

▶ **Формати соціального діалогу на регіональному рівні**

Регіональна практика демонструє кілька форматів соціального діалогу:

- двосторонній (наприклад, між владою та бізнесом);
- тристоронній (влада – бізнес – працівники);
- розширений тристоронній, який додатково включає громадські організації, експертів, ініціативні групи.

Дослідження Ради Європи показують, що «залучення громадянського суспільства до соціального діалогу підвищує легітимність рішень і зменшує ризик їх оскарження в майбутньому» (*Council of Europe, Participatory Governance, 2022*).



▶ **Практичні рекомендації до ТЕМИ 1**

(Алгоритм запровадження соціального діалогу на регіональному рівні)

▶ **КРОК 1. УСВІДОМИТИ СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ**

Першим кроком має бути визнання соціального діалогу не як формальної консультації або інформаційного повідомлення, а як повноцінного механізму ухвалення управлінських рішень. Для органів місцевого самоврядування це означає зміну управлінської логіки – від одностороннього визначення рішень до їх спільного напрацювання разом із зацікавленими сторонами. Бізнес і працівники на цьому етапі мають усвідомити, що участь у діалозі є не додатковим навантаженням, а способом захисту власних інтересів у легітимний спосіб.

▶ **КРОК 2. ВИЗНАЧИТИ КЛЮЧОВІ СТОРОНИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ**

На початковому етапі необхідно чітко ідентифікувати учасників соціального діалогу. Йдеться не лише про органи влади, бізнес і працівників, а й про громадські організації, ініціативні групи та експертне середовище. Для ОМС важливо залучати не формальних, а реально впливових і легітимних представників. Для бізнесу – делегувати повноважних осіб, здатних ухвалювати рішення. Для працівників – забезпечити представництво, яке має довіру колективу.

▶ **КРОК 3. ВИЗНАЧИТИ ПРЕДМЕТ І МЕЖІ ДІАЛОГУ**

Перед початком взаємодії необхідно чітко окреслити, з яких питань ведеться соціальний діалог. Це можуть бути стратегічні документи розвитку громади, бюджетні пріоритети, питання зайнятості, соціального захисту або реалізації проєктів відновлення. Чітке визначення предмету діалогу дозволяє уникнути завищених очікувань і зменшує ризик розчарування сторін результатами процесу.

▶ **КРОК 4. ОБРАТИ ФОРМАТ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ**

Наступним етапом є вибір відповідного формату взаємодії. Залежно від складності питання доцільно застосовувати двосторонній, тресторонній або розширений формат соціального діалогу. Для проєктів розвитку та грантових програм найбільш ефективним є розширений формат, що поєднує владу, бізнес, працівників і громадськість. Формат має відповідати масштабу проблеми та рівню її суспільної значущості.

▶ **КРОК 5. ЗАБЕЗПЕЧИТИ БАЗОВІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ**

Для ефективності процесу необхідно дотримуватися ключових принципів: рівноправності сторін, добровільності участі, прозорості інформації та відповідальності за домовленості. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити відкритість даних і пояснення управлінських обмежень. Бізнес – діяти прогнозовано і відповідально. Працівники та громадськість – брати участь у діалозі конструктивно, а не виключно з позиції протесту.

▶ **КРОК 6. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗУВАТИ СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ**

Соціальний діалог має бути регулярним і закріпленим у сталих формах – дорадчих радах, робочих групах, консультаційних платформах або меморандумах. Перехід від разових зустрічей до постійних механізмів дозволяє накопичувати довіру, знижувати рівень конфліктності та забезпечувати передбачуваність управлінських рішень.

▶ **КРОК 7. ВИКОРИСТОВУВАТИ СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ДЛЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

Завершальним етапом алгоритму є використання соціального діалогу як превентивного інструменту. Регулярна взаємодія дозволяє виявляти напругу ще до переходу в конфлікт, коригувати рішення на ранніх стадіях та трансформувати потенційні протиріччя у предмет конструктивного обговорення. У кризових умовах саме соціальний діалог стає ключовим механізмом збереження стійкості громади.

ТЕМА 2.

Конфлікт у системі соціального діалогу.

У процесі регіонального розвитку конфлікти є неминучим супутником соціальних, економічних та інституційних змін. Вони виникають у точках перетину інтересів різних акторів – органів влади, бізнесу, працівників, громадських організацій та місцевих спільнот. Проте сучасні підходи до управління свідчать, що конфлікт слід розглядати не лише як проблему, а як діагностичний інструмент, що виявляє системні дисбаланси та потребу в управлінських змінах.

Основні типи конфліктів за предметом			
Тип конфлікту	Сутність	Ключові прояви та приклади	Рекомендовані інструменти врегулювання
Конфлікт інтересів (Resource Conflict)	Зіткнення цілей та потреб сторін щодо розподілу обмежених ресурсів.	Бюджетні спори, конкуренція за ресурси, пріоритетність проєктів.	Переговори, фасилітація, прозорі критерії розподілу.
Конфлікт відносин (Relationship Conflict)	Конфлікт, зумовлений емоціями, недовірою та проблемами комунікації.	Особисті образи, емоційні звинувачення, блокування діалогу.	Медіація, фасилітований діалог, відновлення комунікації.
Конфлікт цінностей (Values Conflict)	Зіткнення моральних, етичних або культурних переконань.	Ідеологічні суперечки, протилежні бачення розвитку.	Довготривала фасилітація, діалог цінностей.
Конфлікт даних (Data Conflict)	Недостатня, недостовірною або по різному інтерпретована інформація.	Суперечки навколо статистики та аналітики.	Спільний аналіз даних, експертна оцінка.
Структурний конфлікт (Structural Conflict)	Спричинений інституційними обмеженнями та нерівністю повноважень.	Ієрархічні бар'єри, законодавчі обмеження.	Інституційні зміни, соціальний діалог.

З науково-прикладної точки зору конфлікт є зіткненням протилежних інтересів, поглядів або цілей, яке проявляється у процесі взаємодії сторін. Водночас він виступає сигналом про обмеженість ресурсів, дефіцит комунікації, асиметрію інформації або невідповідність існуючих інституційних правил реальним соціальним потребам. Саме тому ігнорування або силове пригнічення конфліктів у регіональному контексті здатне призводити до втрати довіри, блокування інвестицій та ескалації соціальної напруги. Натомість їх аналітичне осмислення відкриває можливості для вдосконалення управлінських рішень і поглиблення соціального діалогу.

Окрім аналізу предмету конфлікту, критично важливим є розуміння його динаміки. Для цього в методичних рекомендаціях доцільно застосовувати картування ескалації конфлікту, яке дозволяє відстежити, як початкові розбіжності поступово трансформуються у деструктивне протистояння. Однією з найбільш визнаних моделей такого аналізу є модель дев'яти стадій ескалації конфлікту Фрідріха Глазла. Вона описує конфлікт як процес, що проходить три фази – від відносно керованої напруги до повної втрати можливостей для добровільного врегулювання.

Наведена модель дев'яти стадій ескалації конфлікту, розроблена Фрідріхом Глазлом, відображає конфлікт як динамічний процес, у межах якого поступово змінюється логіка взаємодії сторін, характер їхніх цілей та можливості для конструктивного врегулювання. Її методична цінність полягає в тому, що вона дозволяє не лише описати розвиток конфлікту, а й визначити межі керованості ситуації та адекватні інструменти втручання на кожному етапі.

► **ФАЗА І: «ПЕРЕМОГА-ПЕРЕМОГА» (WIN-WIN)**

Початкова фаза ескалації характеризується відносно низьким рівнем напруги та збереженням орієнтації сторін на вирішення проблеми. На першій стадії, яку Глазл визначає як стадію затвердіння, конфлікт проявляється у формі періодичної напруги, пов'язаної з окремими питаннями або ситуаціями. Розбіжності ще не мають системного характеру, а сторони загалом переконані, що конфлікт можна врегулювати шляхом обговорення. Важливою особливістю цього етапу є збереження довіри та готовності до діалогу.

Друга стадія – дебати та поляризація – позначає перехід від ситуативних розбіжностей до більш структурованого протистояння. Сторони активно обговорюють конфлікт, однак їхні позиції поступово тверднуть. У мисленні з'являються елементи чорно-білої логіки, зменшується здатність до емпатії та прийняття альтернативних точок зору. Попри це, конфлікт ще залишається у межах раціонального поля, а можливість взаємовидачного рішення формально зберігається.

На третій стадії – дії замість слів – комунікація починає втрачати ефективність. Сторони дедалі частіше заміняють діалог односторонніми діями, намагаючись створити «доконані факти» і тим самим змусити опонента прийняти їхню позицію. Хоча основною метою залишається доведення власної правоти, а не знищення іншої сторони, саме на цьому етапі починають погіршуватися відносини, і конфлікт набуває тенденції до подальшої ескалації. Саме фаза «перемога-перемога» є найбільш сприятливою для застосування інструментів соціального діалогу, фасилітації та ранньої медіації.

▶ ФАЗА II: «ПЕРЕМОГА-ПОРАЗКА» (WIN-LOSE)

Друга фаза ескалації характеризується якісною зміною цілей сторін: фокус поступово зміщується з вирішення проблеми на перемогу над опонентом. **Четверта стадія** – формування коаліцій та іміджу – проявляється у пошуку союзників і публічному конструюванні негативного образу іншої сторони. Конфлікт виходить за межі безпосередньої взаємодії і стає предметом публічного обговорення, де важливу роль відіграє боротьба за репутацію та моральну перевагу.

П'ята стадія – втрата обличчя – знаменує собою радикальне загострення конфлікту. Атаки набувають особистого та морального характеру, сторони публічно дискредитують одна одну, а рівень довіри практично зникає. На цьому етапі добровільне повернення до конструктивного діалогу стає малоімовірним без залучення зовнішньої нейтральної сторони.

Шоста стадія – стратегії погроз – характеризується використанням ультиматумів, демонстрації сили та спроб примусити опонента до капітуляції. Взаємодія набуває асиметричного характеру «домінування-підкорення», а ризик переходу до деструктивних форм конфлікту суттєво зростає. Ця фаза вимагає вже не лише фасилітації, а інституційних механізмів посередництва та чітких процедур врегулювання.

▶ ФАЗА III: «ПОРАЗКА-ПОРАЗКА» (LOSE-LOSE)

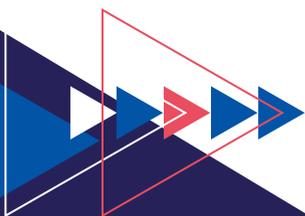
Третя фаза ескалації є найбільш деструктивною і характеризується повною втратою орієнтації на збереження системи взаємин. **На сьомій стадії** – обмежене знищення – завдання шкоди опоненту стає самоціллю. Сторони починають мислити в категоріях взаємного виключення, допускаючи власні втрати заради послаблення іншого. Рівень ворожості різко зростає, а цінність будь-яких попередніх домовленостей нівелюється.

Восьма стадія – фрагментація ворога – передбачає цілеспрямовані дії, спрямовані на руйнування життєздатності опонента, зокрема його економічних, соціальних або організаційних ресурсів. Конфлікт на цьому етапі виходить за межі первинної проблеми і перетворюється на системне руйнування.

Дев'ята стадія – спільне падіння – є крайньою точкою ескалації, за якої сторона готова до самознищення, якщо це гарантує знищення опонента. Будь-які механізми добровільного врегулювання стають неможливими, а конфлікт завершується повною катастрофою для всіх учасників, наприклад банкрутством організації або руйнуванням соціально-економічної системи.

Описана модель демонструє, що чим далі конфлікт просувається стадіями ескалації, тим вужчим стає простір для добровільного діалогу і тим більш жорсткими мають бути інструменти втручання. Для грантових програм та регіональних ініціатив особливо важливим є своєчасне розпізнавання ранніх стадій конфлікту, коли ще можлива логіка «перемога-перемога» і застосування інструментів соціального діалогу є найбільш ефективним і ресурсно виправданим. Саме в цьому полягає практична цінність моделі Глазла як аналітичного та управлінського інструменту.

Картування ескалації конфлікту – це аналітичний інструмент управління конфліктами, що полягає у системному визначенні стадії розвитку конфлікту, домінантних цілей сторін та рівня деструктивності взаємодії з метою добору адекватних і пропорційних методів втручання.



У прикладному вимірі картування ескалації дозволяє перевести конфлікт із емоційної та хаотичної площини у структуровану управлінську рамку, в якій конфлікт розглядається як процес із прогнозованою динамікою, а не як разова подія. Воно дає змогу своєчасно визначити, на якому етапі ще можливе добровільне врегулювання через діалог, а на якому – необхідне інституційне або примусове втручання.

Суть картування ескалації – не просто описати, що відбувається, а визначити оптимальний метод вирішення:

Подана схема відображає прикладну логіку картування ескалації конфлікту як управлінського інструменту, мета якого полягає не у формальному описі динаміки протистояння, а у своєчасному доборі адекватного механізму врегулювання залежно від стадії розвитку конфлікту. У цьому підході конфлікт розглядається як процес, що змінює не лише інтенсивність напруги, а й раціональність поведінки сторін, їхні цілі та готовність до співпраці.

Стадія 3 (дії замість слів)	Діалог втрачає ефективність, з'являються односторонні дії	Закріпити власну позицію	Помітно знижується	Створення «fait accompli», уникання відкритого діалогу	Медіація, модерація процесу переговорів	Активна нейтральна участь	Повернення сторін до переговорного процесу
Проміжні (4-6)	Конфлікт переходить у публічну площину	Перемогти опонента	Низький	Формування коаліцій, репутаційні атаки	Формалізована медіація, примирні процедури	Інституційна третя сторона (служба примирення, комісія)	Часткове стримування ескалації
Стадія 5 (втрата обличчя)	Персоналізація протистояння	Дискредитація іншої сторони	Майже відсутній	Публічні звинувачення	Посередництво з чіткими правилами	Сильна модераційна роль	Стабілізація конфлікту
Стадія 6 (стратегії тиску)	Взаємодія набуває форми ультиматумів	Примусити до поступок	Відсутній	Демонстрація сили	Інституційна медіація, арбітражні процедури	Формалізована, регламентована	Обмеження подальшої ескалації
Пізні (7-9)	Конфлікт стає деструктивним	Завдати максимальної шкоди	Повністю втрачений	Готовність до власних втрат	Арбітраж, суд, державне втручання	Примусова	Припинення руйнівної взаємодії
Стадія 8 (фрагментація)	Руйнування ресурсів опонента	Ослаблення системи іншої сторони	Відсутній	Системне протистояння	Жорсткі регуляторні механізми	Влада, регулятори	Локалізація шкоди
Стадія 9 (спільне падіння)	Взаємне саморуйнування	Знищення опонента навіть ціною власних втрат	Відсутній	Повна деструкція	Судові та примусові механізми	Державні інституції	Припинення конфлікту ціною значних втрат

На ранніх стадіях конфлікту (1–3) сторони ще орієнтовані на вирішення проблеми, що стала джерелом розбіжностей. Попри зростання напруги та появу поляризованих позицій, зберігається здатність до діалогу, взаємного слухання та пошуку компромісних рішень. Саме тому на цьому етапі найбільш доцільними є методи саморегулювання, фасилітації та медіації, які підтримують автономію сторін і дозволяють зберегти контроль над процесом ухвалення рішень. З методичної точки зору, втручання на ранніх стадіях є найбільш ефективним, оскільки потребує мінімальних ресурсів і водночас запобігає переходу конфлікту в деструктивну фазу.

На середніх стадіях ескалації (4–6) відбувається якісна зміна мотивації сторін: основною метою стає перемога над опонентом, а не спільне вирішення проблеми. Формуються коаліції, зростає значення публічного іміджу, застосовуються погрози та ультиматуми. У таких умовах внутрішні ресурси сторін для самостійного врегулювання істотно зменшуються, а добровільний діалог втрачає ефективність. Тому доцільним є залучення зовнішніх нейтральних суб'єктів у формі посередництва або більш жорсткого втручання третьої сторони, зокрема спеціалізованих служб примирення. Такі інструменти дозволяють відновити мінімальні правила взаємодії, знизити рівень емоційної напруги та обмежити подальшу ескалацію.

На пізніх стадіях конфлікту (7–9) домінує деструктивна логіка, за якої сторони спрямовані не на досягнення вигоди, а на знищення опонента, навіть ціною власних втрат. Конфлікт втрачає керованість на рівні міжособистісної або міжорганізаційної взаємодії, а добровільні механізми врегулювання стають непридатними. У цій фазі виправданим є лише примусове втручання, що здійснюється через інституційні механізми державної влади, арбітраж або судовий розгляд. Метою такого втручання є не досягнення консенсусу, а припинення деструктивних дій та відновлення мінімального порядку.



▶ Практичні рекомендації до ТЕМИ 2 (Алгоритм управління конфліктом у системі соціального діалогу)

▶ КРОК 1.

ВИЗНАЧИТИ ПРИРОДУ ТА ТИП КОНФЛІКТУ

Першим етапом управління конфліктом має бути його чітка ідентифікація. Конфлікт необхідно класифікувати за предметом: чи йдеться про розподіл ресурсів, проблеми у відносинах, зіткнення цінностей, нестачу або різне трактування даних, чи про структурні обмеження. На цьому етапі важливо з'ясувати, що саме є головним джерелом напруги – дефіцит, недовіра, різні переконання або інституційні правила. Визначення типу конфлікту дозволяє уникнути помилок і одразу обрати адекватний інструмент реагування.

▶ КРОК 2.

ОЦІНИТИ СТАДІЮ ЕСКАЛАЦІЇ КОНФЛІКТУ

Після визначення типу конфлікту необхідно оцінити, на якій стадії розвитку він перебуває. Для цього аналізується рівень емоційної напруги, характер комунікації між сторонами та зміна їхніх цілей – від пошуку рішення до прагнення перемоги або знищення опонента. На ранніх стадіях конфлікт ще керований через діалог і фасилітацію, на середніх – потребує посередництва, а на пізніх – інституційного або примусового втручання. Така оцінка дозволяє не застосовувати надмірно жорсткі або, навпаки, неефективно м'які заходи.

▶ КРОК 3.

ОБРАТИ ПРОПОРЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ВРЕГУЛЮВАННЯ

Інструмент управління конфліктом має відповідати одночасно його типу та стадії ескалації. Якщо конфлікт перебуває на ранньому етапі, доцільно використовувати соціальний діалог, переговори та фасилітацію. На стадії загострення необхідно залучати нейтральну третю сторону та формалізувати правила взаємодії. У разі переходу конфлікту в деструктивну фазу виправданим стає інституційне втручання, арбітраж або судовий розгляд. Пропорційність інструментів є ключовою умовою збереження керованості ситуації.

▶ КРОК 4.

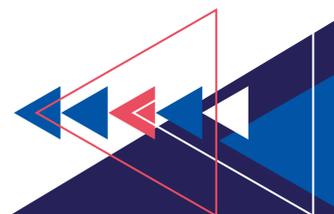
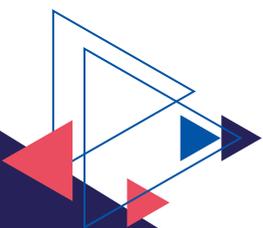
ІНТЕГРУВАТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

Управління конфліктами має бути не разовою реакцією, а постійною складовою управлінської та проектної діяльності. Для цього аналіз потенційних конфліктів доцільно включати до етапу планування проектів, ризик-реєстрів і планів комунікації. Важливо заздалегідь визначати можливі конфліктні точки, ранні індикатори ескалації та механізми діалогу. Паралельно необхідно формувати у команд базові навички роботи з конфліктами, зокрема вміння працювати з інтересами та відокремлювати емоції від управлінських рішень.

▶ КРОК 5.

ВИКОРИСТОВУВАТИ КОНФЛІКТ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ СИГНАЛ

Завершальним елементом алгоритму є переосмислення конфлікту не лише як загрози, а як джерела інформації про слабкі місця управління. Аналіз конфліктів дозволяє виявити неузгодженість рішень, дефіцит комунікації або недосконалість інституційних механізмів. За умови правильного реагування конфлікт стає підставою для корекції політик, покращення процедур та посилення соціального діалогу.



ТЕМА 3.

Інструменти аналізу конфліктів

► Значення аналізу конфлікту в системі соціального діалогу

У практиці соціального діалогу конфлікт часто сприймається як негативне явище, яке необхідно якнайшвидше «загасити» або нейтралізувати. Такий підхід є помилковим, оскільки усунення зовнішніх проявів конфлікту без розуміння його причин не вирішує проблему, а лише відтерміновує її повторення.

У методичному підході до управління конфліктами конфлікт розглядається не як окрема подія, а як **сигнал про порушення балансу в системі взаємодії** – між інтересами, правилами, ресурсами або очікуваннями сторін.

► Аналіз конфлікту необхідний для:

- виявлення реальних причин виникнення напруги;
- оцінки ступеня керованості ситуації;
- вибору пропорційного та ефективного інструменту врегулювання.

Без попереднього аналізу будь-яке втручання має інтуїтивний характер і часто призводить до помилкових рішень, ескалації або втрати довіри між сторонами.

Методичний акцент: поки не з'ясовано, що саме порушено, неможливо обрати правильний спосіб відновлення взаємодії.

► Мінімальний набір параметрів для аналізу конфлікту

Для навчальних і практичних цілей не потрібен складний теоретичний аналіз. У тренінговій роботі доцільно використовувати компактну рамку аналізу, яка складається з чотирьох базових запитань:

1. Хто є учасниками конфлікту?
(окремі особи, групи, організації, інституції)
2. Про що конфлікт насправді?
(ресурси, повноваження, правила, цінності, довіра, статус)
3. На якій стадії перебуває конфлікт?
(прихована напруга, відкрите загострення, руйнування відносин)
4. Якими будуть наслідки, якщо не втручатися?

Ця рамка дозволяє за короткий час (10-15 хвилин) отримати цілісне уявлення про конфліктну ситуацію та уникнути поверхневих рішень.

► Ознаки небезпечної ескалації конфлікту

У методичній роботі важливо зосереджуватися не на абстрактних теоріях, а на практичних індикаторах, які свідчать про зростання ризиків.

До основних ознак ескалації належать:

- підвищення емоційного напруження (образи, звинувачення, агресивні формулювання);
- перехід від обговорення проблеми до оцінки особистостей;
- зменшення або припинення комунікації;
- поява ультиматумів;
- домінування логіки «виграш-поражка».

Методичний висновок: зникнення діалогу є ключовим сигналом того, що конфлікт входить у небезпечну фазу.

▶ **Динаміка конфлікту та значення своєчасного втручання**

Управління конфліктами неможливе без розуміння того, що конфлікт є процесом, а не одноразовою подією. Кожен конфлікт розвивається у часі, проходячи певні етапи, і на кожному з них потребує різних управлінських рішень.

У тренінговій практиці доцільно використовувати спрощену модель динаміки конфлікту, яка включає три ключові стадії.

▶ **Перша стадія – прихована напруга.**

На цьому етапі конфлікт ще не проявлений відкрито. Сторони відчують незадоволення, але продовжують співпрацювати. Комунікація формально збережена, проте з'являються ознаки недовіри, уникання тем або пасивного опору. Це найбільш сприятливий момент для аналізу та втручання, оскільки зберігається можливість прямого діалогу.

▶ **Друга стадія – відкрите протистояння.**

Конфлікт переходить у публічну форму. Зростає емоційна напруга, сторони починають захищати позиції, а не обговорювати інтереси. На цьому етапі саморегуляція ускладнюється, і для збереження керованості процесу доцільним стає залучення фасилітації або медіації.

▶ **Третя стадія – руйнування відносин.**

Комунікація майже відсутня або носить ультимативний характер. Довіра втрачена, рішення сприймаються як нав'язані. На цьому етапі добровільні механізми практично не працюють, і врегулювання відбувається через інституційні або примусові інструменти.

Методичний висновок: чим раніше проведено аналіз конфлікту, тим нижчою є ціна його врегулювання і тим вищі шанси зберегти партнерські відносини.

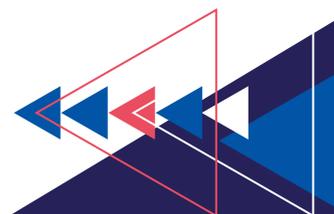
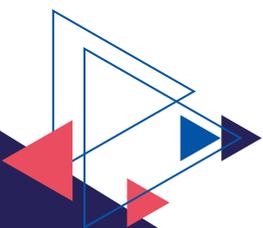
▶ **Конфлікт як елемент системи взаємодії**

У методичній роботі важливо відмовитися від персоналізації конфліктів. Конфлікт майже ніколи не є наслідком «поганого характеру» окремої людини. Він виникає внаслідок порушення взаємодії між елементами системи.

До таких елементів належать:

- правила прийняття рішень;
- розподіл повноважень і відповідальності;
- доступ до ресурсів;
- механізми комунікації;
- організаційна культура.

Якщо подібні конфлікти повторюються у різних групах або підрозділах, це є прямим сигналом про системну проблему. У таких випадках заміна людей або точкові рішення не дають стійкого результату.



Практичний акцент для тренінгу:

аналіз конфлікту має відповідати на запитання не лише «хто винен», а насамперед «який елемент системи не працює».

▶ **Картографія конфлікту як інструмент зниження напруги**

Картографія конфлікту є одним із найбільш універсальних і доступних інструментів аналізу, який легко застосовується в тренінговому форматі.

Її ключова цінність полягає у тому, що вона:

- переводить обговорення з емоційного рівня на аналітичний;
- дозволяє структурувати позиції сторін;
- створює підґрунтя для пошуку консенсусу.

▶ **Методичний алгоритм картографії:**

1. Чітко зафіксувати всіх учасників конфлікту;
2. Для кожного учасника визначити:
 - реальні інтереси;
 - страхи та ризики;
 - очікування від результату;
3. Зіставити інтереси сторін і знайти точки перетину.

На тренінгах доцільно підкреслювати, що позиції сторін часто взаємовиключні, тоді як інтереси – ні. Саме робота з інтересами дозволяє вийти за межі протистояння.

▶ **Практичні методи аналізу, доцільні для навчання**

У тренінговому форматі ефективність мають ті методи, які легко зрозуміти та відразу застосувати на практиці.

До таких методів належать:

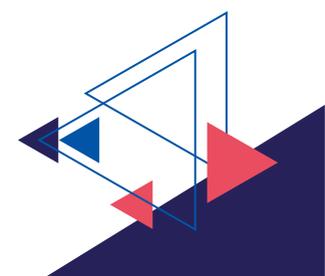
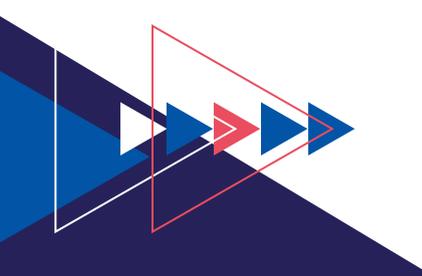
- спостереження за реальною поведінкою учасників конфлікту;
- короткі запитання, що допомагають уточнити інтереси та очікування;
- аналіз документів і рішень, які стали тригером конфлікту;
- ретроспектива, тобто пошук подібних ситуацій у минулому.

Водночас складні психодіагностичні методики або математичні моделі не є доцільними для навчальних тренінгів, оскільки вони відволікають від прикладної мети та знижують залученість учасників.

Методичний принцип: *краще простий інструмент, який працює, ніж складна методика, яку не використовують.*

Аналіз конфлікту як основа вибору інструменту врегулювання

Ключовим результатом аналізу конфлікту має бути **усвідомлений вибір інструменту втручання**, а не автоматичне застосування переговорів у будь-якій ситуації.



Практика соціального діалогу показує, що:

- на ранніх стадіях достатньо діалогу та фасилітації;
- за зростання напруги ефективною є медіація;
- у разі руйнування відносин необхідні формалізовані або інституційні рішення.

Спроба застосувати «м'які» інструменти на пізніх стадіях конфлікту часто призводить до втрати часу та додаткової ескалації.

Навчальний акцент:

не всі конфлікти лікуються однаково, і помилка у виборі інструменту може бути дорожчою за сам конфлікт.

► **Конфлікт як управлінський та соціальний індикатор**

У методології соціального діалогу конфлікт розглядається не лише як проблема, а як **джерело управлінської інформації**. Він дозволяє виявити:

- дисбаланс інтересів;
- дефіцит прозорості рішень;
- неефективність процедур;
- накопичену соціальну напругу.

Ігнорування конфліктів або їх пригнічення призводить до накопичення невирішених проблем і різких кризових вибухів у майбутньому.

Водночас повна відсутність конфліктів часто є ознакою:

- страху висловлювати позицію;
- формального діалогу;
- відсутності реальної участі.



ТЕМА 4.

Методологія досягнення консенсусу

► Поняття консенсусу

Консенсус у системі соціального діалогу – це спосіб і результат ухвалення рішення, за якого жодна зі сторін не має принципових заперечень проти спільно напрацьованого рішення та готова його виконувати.

На відміну від формальної згоди або голосування більшістю, консенсус не означає повної одностайності чи абсолютного задоволення всіх учасників. Йдеться про **усвідомлене прийняття рішення**, з яким сторони можуть співіснувати в довгостроковій перспективі.

У соціальному діалозі між роботодавцями, профспілками та органами влади консенсус:

- базується на визнанні різних інтересів;
- передбачає спільну відповідальність за рішення;
- забезпечує добровільне виконання домовленостей без примусу.

Таким чином, консенсус є інструментом стабільності та довіри, а не лише способом завершити дискусію.

► Відмінність компромісу та консенсусу

Хоча компроміс і консенсус часто використовуються як синоніми, між ними існує принципова різниця.

Компроміс – це рішення, досягнуте шляхом взаємних поступок, де кожна зі сторін частково відмовляється від своїх вимог. Компроміс часто має характер «торгу» і може бути ситуативним або тимчасовим.

Консенсус, на відміну від компромісу:

- не зводиться до взаємних втрат;
- спрямований на пошук рішення, яке не суперечить базовим інтересам жодної зі сторін;
- орієнтований на довгострокову співпрацю, а не на швидке зняття напруги.

У практиці соціального діалогу компроміс дозволяє тимчасово зменшити конфлікт, тоді як консенсус створює умови для стійких партнерських відносин. Саме тому компроміс доцільний у простіших або термінових ситуаціях, а консенсус – у складних питаннях, що мають стратегічне значення.

► Умови досягнення консенсусу

Досягнення консенсусу можливе лише за наявності певних базових умов, без яких процес або стає формальним, або не дає результату.

По-перше, предмет суперечки має бути складним і таким, що не має простого або адміністративного рішення. Консенсус не застосовується там, де достатньо виконати норму або наказ.

По-друге, інтереси сторін мають суттєво відрізнятися, але не бути взаємовиключними. Якщо вигреш однієї сторони автоматично означає поразку іншої, консенсус неможливий.

По-третє, сторони повинні бути готові вийти за межі своїх початкових позицій і шукати рішення у новій площині, а не лише відстоювати власні вимоги.

По-четверте, потрібен часовий ресурс для обговорення, уточнення позицій і доопрацювання альтернатив. Консенсус не формується поспіхом.

По-п'яте, сторони мають бути зацікавлені у довгостроковому результаті, збереженні відносин і виконанні домовленостей у майбутньому.

Отже, консенсус є доцільним інструментом соціального діалогу там, де метою є не просто припинення конфлікту, а побудова стабільних і відповідальних відносин між соціальними партнерами.

► **Практичні інструменти врегулювання конфліктів**

Процеси врегулювання конфліктів являють собою послідовність управлінських і комунікативних дій, спрямованих на зниження напруги, припинення деструктивної взаємодії та досягнення прийняттого для сторін рішення. У регіональному та проектному контексті ці процеси мають розглядатися не як разові заходи реагування, а як система інструментів, вибір яких залежить від стадії конфлікту, рівня ескалації та здатності сторін до саморегулювання.

Рівень контролю сторін	Метод врегулювання	Рівень зовнішнього втручання	Характеристика процесу	Типові ситуації застосування	Переваги	Обмеження та ризики
Максимальний	Переговори без посередників	Мінімальне	Прямий діалог між сторонами без залучення третьої сторони. Сторони самі формують порядок денний та рішення.	Низький рівень ескалації, збережена довіра, готовність до співпраці.	Швидкість, гнучкість, збереження автономії сторін.	Високі вимоги до комунікативних навичок, ризик зриву при емоційному загостренні.
Високий	Фасилітація	Помірне	Нейтральна особа структурує процес обговорення, не пропонуючи рішень.	Групові конфлікти, складні багатосторонні обговорення.	Покращення комунікації, зниження напруги.	Не працює при глибокій недовірі або жорстких позиціях.
Високий	Медіація	Помірне	Посередник допомагає сторонам усвідомити інтереси та знайти взаємоприйнятне рішення.	Міжособистісні, трудові, організаційні конфлікти.	Добровільність, конфіденційність, відновлення відносин.	Потребує згоди сторін, обмежена ефективність при високій ескалації.
Середній	Нейтральна оцінка / міні-суд / арбітраж	Середнє	Третя сторона аналізує ситуацію та пропонує або ухвалює рішення.	Конфлікти з правовим або контрактним компонентом.	Чіткість, формалізація, зниження затягування.	Зменшення автономії сторін, можливе неприйняття рішення.
Мінімальний	Судочинство	Максимальне	Рішення ухвалюється державним органом у примусовому порядку.	Висока ескалація, порушення прав, відсутність діалогу.	Юридична визначеність, примусове виконання.	Високі витрати, руйнування відносин, тривалість процесу.

► **Переговори без посередників: максимальний контроль сторін**

Переговори без посередників є найбільш автономною формою врегулювання конфліктів і передбачають прямий діалог між сторонами без зовнішнього втручання. У цьому форматі сторони самостійно визначають порядок денний, правила взаємодії та кінцеве рішення.

Такий метод є доцільним на ранніх стадіях конфлікту, коли зберігається довіра, сторони здатні відокремлювати інтереси від емоцій, а конфлікт має переважно раціональний характер. Перевагою цього підходу є висока легітимність досягнутих домовленостей і збереження партнерських відносин. Водночас його ефективність різко знижується за умов високої емоційної напруги або асиметрії сил.

► **Фасилітація та медіація: помірно зовнішнє втручання**

Фасилітація та медіація застосовуються у випадках, коли сторони формально готові до діалогу, але не здатні самостійно структурувати комунікацію або подолати емоційні бар'єри. У цих процесах ключову роль відіграє нейтральна третя сторона, яка не приймає рішень за учасників, але забезпечує безпечний і керований простір для обговорення.

Фасилітація зосереджена на організації процесу взаємодії, тоді як медіація додатково включає роботу з інтересами, емоціями та взаємним сприйняттям сторін. Рівень контролю залишається у сторін, але якість рішень суттєво підвищується завдяки професійному супроводу. Ці інструменти є оптимальними для запобігання подальшій ескалації конфліктів.

► **Нейтральна оцінка, арбітраж, «міні-суд»: середній рівень втручання**

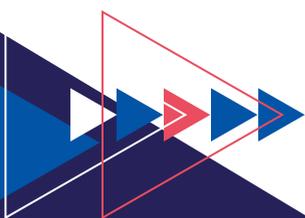
На середніх стадіях ескалації, коли сторони втрачають здатність до конструктивного діалогу, але ще не готові до судового протистояння, застосовуються процедури з підвищеним рівнем зовнішнього втручання. До них належать нейтральна оцінка, квазісудові формати («міні-суд») та арбітраж.

У цих процесах сторони частково втрачають контроль над рішенням, оскільки воно формується або оцінюється незалежним експертом чи арбітром. Водночас зберігається можливість добровільного виконання рішень, що робить ці методи менш конфронтаційними порівняно із судовим розглядом. Для регіональних і проєктних конфліктів такі інструменти дозволяють зупинити ескалацію без остаточного руйнування відносин.

► **Судочинство: мінімальний контроль сторін і максимальне втручання**

Судочинство є найбільш формалізованим і примусовим способом врегулювання конфлікту, за якого сторони фактично втрачають контроль над результатом. Рішення ухвалюється зовнішнім органом на основі правових норм, а не балансу інтересів.

Цей метод стає необхідним на пізніх стадіях ескалації, коли конфлікт переходить у фазу «поразка-поразка» і добровільні механізми більше не працюють. Хоча судовий розгляд забезпечує формальне завершення конфлікту, він часто супроводжується значними ресурсними витратами, втратою довіри та руйнуванням партнерських відносин. У грантових програмах звернення до суду розглядається як крайній захід.



Процеси врегулювання конфліктів мають вибудовуватися за принципом **пропорційності втручання**, коли обраний метод відповідає стадії конфлікту та здатності сторін до саморегуляції. Надмірне втручання на ранніх етапах може прискорити ескалацію, тоді як запізніле застосування жорстких механізмів призводить до втрати контролю над ситуацією.

Окреме місце в методології досягнення консенсусу займає розуміння **нейропсихологічної природи конфлікту**. Під час конфліктної ситуації мозок людини сприймає взаємодію як загрозу, що призводить до активації амігдали – емоційного центру, відповідального за реакції виживання. У цей момент пригнічується діяльність префронтальної кори, яка відповідає за раціональне мислення, аналіз і прийняття зважених рішень. Як наслідок, поведінка сторін підпорядковується автоматичним реакціям «бий», «біжи» або «завмири», що супроводжується фізіологічними проявами – прискореним серцебиттям, м'язовою напругою та звуженням уваги.

▶ **Практичні рекомендації до ТЕМИ 4** **(Алгоритм досягнення консенсусу в соціальному діалозі)**

▶ **КРОК 1. ОЦІНИТИ ДОЦІЛЬНІСТЬ КОНСЕНСУСУ**

Застосовувати консенсус у складних питаннях, де сторони зацікавлені в довгострокових відносинах і добровільному виконанні рішень. Не використовувати там, де достатньо адміністративного або правового рішення.

▶ **КРОК 2. СФОРМУЛЮВАТИ СПІЛЬНУ ПРОБЛЕМУ**

Перевести обговорення з позицій сторін на спільну проблему, яку необхідно вирішити разом, а не на взаємні вимоги.

▶ **КРОК 3. ЗАБЕЗПЕЧИТИ РІВНУ УЧАСТЬ СТОРІН**

Встановити чіткі правила діалогу, рівний доступ до слова та нейтральну модерацію (фасилітацію) для запобігання домінуванню окремих учасників.

▶ **КРОК 4. ЗГЕНЕРУВАТИ АЛЬТЕРНАТИВНІ РІШЕННЯ**

Запропонувати кілька варіантів вирішення проблеми без їх попередньої оцінки чи критики.

▶ **КРОК 5. ОЦІНИТИ РІШЕННЯ ЧЕРЕЗ ІНТЕРЕСИ**

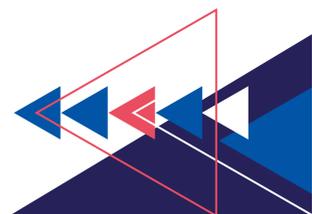
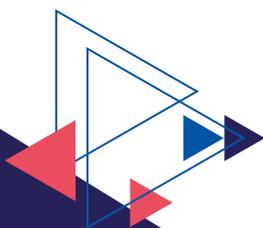
Обговорювати варіанти з позиції задоволення ключових інтересів сторін, а не виграшу чи поразки.

▶ **КРОК 6. ПЕРЕВІРИТИ ВІДСУТНІСТЬ ПРИНЦИПОВИХ ЗАПЕРЕЧЕНЬ**

Визнати рішення консенсусним за умови відсутності заперечень, які унеможливають його виконання. Зауваження та утримання допускаються.

▶ **КРОК 7. ЗАФІКСУВАТИ ДОМОВЛЕНІСТЬ**

Чітко зафіксувати рішення, відповідальність сторін, строки та механізм виконання.



ТЕМА 5.

Ділова етика та поведінка у переговорах

► Переговори як управління взаємодією, а не боротьба аргументів

Коли ми говоримо про переговори, часто уявляємо собі процес обміну аргументами: хто логічніше доведе, хто матиме сильніші цифри, хто краще підготується. Проте практика бізнесу, публічного управління та трудових відносин показує інше: аргументи починають працювати лише тоді, коли між сторонами вже існує мінімальна можливість взаємодії.

У реальних умовах переговори майже ніколи не відбуваються у «стерильному» середовищі. Вони проходять:

- під тиском часу;
- в умовах дефіциту ресурсів;
- між сторонами з різним рівнем влади, впливу та відповідальності;
- на тлі емоцій, недовіри та попереднього негативного досвіду.

У таких умовах переговори – це не змагання логік, а процес управління взаємодією. Сторони спочатку оцінюють не зміст слів, а поведінку, тон, наміри та межі допустимого. Саме тому переговори починаються не з аргументів і не з пропозицій, а з того, як сторони поводяться одна з одною.

► Основні норми ділової етики в переговорах

1. Повага як базовий механізм взаємодії

Сутність принципу.

Повага в переговорах означає визнання іншої сторони повноцінним і рівним учасником процесу незалежно від її статусу, ресурсів або сили позиції. Це не емоційна категорія, а функціональна умова діалогу.

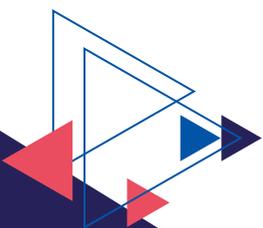
Практичний прояв поваги:

- коректний і спокійний тон розмови;
- уважне слухання без перебивань;
- нейтральна, професійна лексика;
- визнання права іншої сторони на власну позицію.

Порушення поваги проявляється у:

- тиску та ультиматумам;
- сарказмі, іронії, приниженні;
- знеціненні аргументів;
- демонстративній байдужості.

Без поваги переговори дуже швидко переходять у конфлікт, навіть якщо сторони формально мають спільні інтереси.



2. Чесність як основа довіри

Сутність принципу.

Чесність у переговорах означає відсутність свідомого введення в оману. Вона не вимагає повного розкриття інформації, але передбачає, що все сказане є правдивим і не створює хибних очікувань.

Практичний вимір чесності:

- коректне подання фактів і даних;
- уникнення двозначних формулювань;
- відмова від нереалістичних обіцянок.

Ключова формула переговорної чесності: *Не все потрібно говорити, але все сказане має бути правдою.*

Наслідки порушення чесності: *стрімка втрата довіри; репутаційні ризики; ускладнення або зрив майбутніх переговорів.*

3. Відповідальність за домовленості

Що вважається домовленістю. Домовленість – це не лише підписаний документ. Це також усна згода або зафіксована фраза «домовилися», яка створює очікування виконання. Чому це критично, невиконання домовленостей підриває довіру сильніше, ніж відмова; партнери запам'ятовують не слова, а дії; порушення домовленостей руйнує репутацію.

Професійний підхід. Краще чесно сказати «ні», ніж пообіцяти і не виконати. Етична поведінка включає: фіксацію домовленостей; своєчасне повідомлення про ризики; коректний перегляд умов, а не ігнорування.

4. Конфіденційність як захист партнерства

Сутність принципу.

Конфіденційність означає нерозголошення змісту переговорів без згоди сторін, захист службової й комерційної інформації та коректне використання отриманих даних.

Типові порушення:

- обговорення умов переговорів із третіми особами;
- використання інформації як інструменту тиску;
- публічні коментарі без узгодження.

5. Коректне завершення переговорів

Навіть якщо домовленості не досягнуто, переговори мають завершуватися професійно.

Професійне завершення включає: підсумування обговореного; чітке формулювання позицій сторін; подяку за участь; визначення подальших кроків або паузи.

Практичні рекомендації до ТЕМИ 5 (Алгоритм етичної поведінки у переговорах)

▶ КРОК 1.

ЗАДАТИ РАМКУ ВЗАЄМОДІЇ

Розглядати переговори як управління взаємодією, а не боротьбу аргументів. Усвідомити, що поведінка сторін важливіша за зміст пропозицій.

▶ КРОК 2.

ДОТРИМУВАТИСЯ БАЗОВОЇ ПОВАГИ

Забезпечити коректний тон, уважне слухання, професійну лексику та визнання права іншої сторони на власну позицію. Уникати тиску, сарказму та знецінення.

▶ КРОК 3.

БУТИ ЧЕСНИМ У МЕЖАХ НЕОБХІДНОГО

Не вводити в оману, не створювати хибних очікувань і не давати нереалістичних обіцянок. Керуватися принципом: ***не все потрібно говорити, але все сказане має бути правдою.***

▶ КРОК 4.

НЕСТИ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ДОМОВЛЕНОСТІ

Сприймати усні й письмові домовленості як зобов'язання. Краще відмовитися або переглянути умови завчасно, ніж пообіцяти і не виконати.

▶ КРОК 5.

ДОТРИМУВАТИСЯ КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ

Не розголошувати зміст переговорів без згоди сторін. Не використовувати отриману інформацію як інструмент тиску або публічного впливу.

▶ КРОК 6.

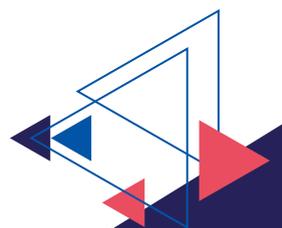
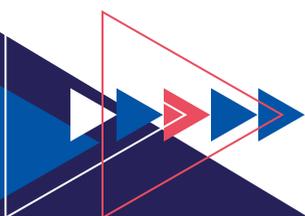
ДОТРИМУВАТИСЯ «ЧЕРВОНИХ ЛІНІЙ»

Не застосовувати шантаж, маніпуляції, приховані погрози, перекручування фактів або апеляцію до страху. Ці дії руйнують довіру й зривають переговори.

▶ КРОК 7.

КОРЕКТНО ЗАВЕРШУВАТИ ПЕРЕГОВОРИ

Професійно підсумувати обговорення, зафіксувати позиції сторін, подякувати за участь і визначити наступні кроки або паузу – навіть без досягнення угоди.



▶ ТЕМА 6.

Методи аргументації та переконання

У процесі переконання аргументи виконують роль засобу пояснення, уточнення та спільного пошуку рішення, а не механізму примусу чи домінування. Їхнє призначення – допомогти співрозмовнику зрозуміти логіку **позиції**, співвіднести її з власними інтересами та зробити усвідомлений вибір.

Коли аргументи використовуються як **інструмент**, вони: відкривають можливості для діалогу; знижують рівень невизначеності; сприяють формуванню довіри; допомагають знайти точки перетину між позиціями сторін.

У цьому випадку аргументація не нав'язує рішення, а пояснює його доцільність, залишаючи за співрозмовником право погодитися або не погодитися.

Натомість використання аргументів як зброї змінює саму природу комунікації. Аргументи починають застосовуватися для: тиску; приниження або знецінення позиції іншого; демонстрації інтелектуальної або статусної переваги; «перемоги» в розмові будь-якою ціною.

За такого підходу аргументація перестає працювати на переконання і починає виконувати функцію атаки. Співрозмовник переходить у захисну позицію, зосереджується не на змісті сказаного, а на самозахисті, що робить реальне порозуміння неможливим. Навіть формальна згода, отримана під тиском, не означає внутрішнього прийняття рішення і часто призводить до опору або зриву домовленостей у майбутньому.

З методичної точки зору, ефективна аргументація **передбачає зміну фокусу з «довести» на «пояснити», з «переконати будь-якою ціною» – на «бути зрозумілим». Аргументи мають підсилювати взаємодію, а не руйнувати її**, слугувати мостом між позиціями, а не лінією фронту.

Аргументи працюють тоді, коли їх використовують для побудови спільного розуміння. Щойно вони стають інструментом тиску або боротьби, вони втрачають свою переконливу силу і перетворюються на перешкоду для діалогу.

▶ Роль аргументації у процесі переконання

У переговорах і процесах переконання вирішальне значення має не кількість або формальна логічність аргументів, а **готовність співрозмовника слухати**. Навіть бездоганно вибудована аргументація втрачає ефективність, якщо порушені базові умови довіри, безпеки та етичної взаємодії. Тому аргументація розглядається не як самодостатній інструмент впливу, а як елемент ширшого процесу комунікації, що спирається на взаємну повагу та визнання суб'єктності сторін.

► Коли аргументація не працює

1. Порушені етичні межі

Етичні межі є фундаментом будь-якого процесу переконання. Якщо під час спілкування застосовуються приниження, дискредитація, апеляція до страху, тиску авторитетом або знецінення позиції іншої сторони, аргументація перестає виконувати свою функцію. У такій ситуації співрозмовник сприймає аргументи не як спробу знайти спільне рішення, а як загрозу власній гідності або автономії.

Порушення етичних меж активізує захисні механізми, знижує рівень довіри та переводить комунікацію з раціональної площини в емоційно-конфліктну. У результаті навіть об'єктивні, логічно коректні аргументи ігноруються або сприймаються вороже.

Аргументація ефективна лише тоді, коли вона подається в межах етичної взаємодії, без маніпуляцій, прихованого примусу та з повагою до позиції співрозмовника.

2. Співрозмовник перебуває у захисній позиції

Захисна позиція виникає тоді, коли людина відчуває загрозу – своїй компетентності, статусу, цінностям або репутації. У такому стані основною метою співрозмовника стає не пошук рішення, а самозахист. Увага концентрується не на змісті аргументів, а на тому, як уникнути втрат або «не програти».

За цих умов будь-яка аргументація, навіть конструктивна, сприймається як напад. Співрозмовник або закривається, або переходить у контраргументацію, не аналізуючи суті пропозицій. Виникає ефект «глухого діалогу», коли сторони говорять, але не чують одна одну.

Перед застосуванням аргументів необхідно знизити рівень напруги, відновити відчуття безпеки та продемонструвати готовність слухати й враховувати позицію іншої сторони.

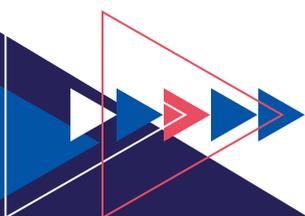
3. Є відчуття тиску або прихованої маніпуляції

Навіть за відсутності відкритого примусу співрозмовники часто інтуїтивно зчитують маніпулятивні наміри: нав'язування «єдиного правильного варіанту», приховані ультиматуми, штучне обмеження часу, апеляцію до почуття провини або страху втрат. У таких ситуаціях аргументація втрачає переконливість, оскільки сприймається як інструмент впливу, а не як допомога у прийнятті зваженого рішення.

Відчуття тиску блокує раціональне мислення та знижує готовність до співпраці. Навіть якщо співрозмовник зовні погоджується, внутрішнього прийняття рішення не відбувається, що у подальшому призводить до саботажу або перегляду домовленостей.

Переконання можливе лише за умови добровільності. Аргументація має відкривати вибір, а не звужувати його до нав'язаного рішення.

Аргументація є ефективним інструментом переконання лише тоді, коли вона застосовується в умовах довіри, етичної взаємодії та психологічної безпеки. Порушення етичних меж, захисна позиція співрозмовника або відчуття тиску знецінюють навіть найсильніші аргументи. Тому ключовим завданням комунікатора є не лише підбір аргументів, а й створення простору, в якому ці аргументи можуть бути почуті та осмислені.



▶ **Передумови ефективної аргументації**

Аргументація не є самодостатнім процесом. Вона працює лише за наявності певних передумов, які створюють **простір для сприйняття аргументів**. За їх відсутності навіть логічно бездоганні й фактично коректні доводи не досягають мети. Перед тим як переходити безпосередньо до переконання, необхідно переконатися, що виконано базові умови для продуктивної взаємодії.

▶ **Дотримання етичних меж**

Етичні межі є фундаментом аргументації. Вони визначають рамки допустимого впливу і відокремлюють переконання від маніпуляції або примусу. Порушення цих меж миттєво знецінює будь-які аргументи, незалежно від їх змісту.

До ключових етичних вимог аргументації належать:

- *відсутність приниження* – аргументація не повинна ставити під сумнів гідність, компетентність або соціальний статус співрозмовника;
- *коректний тон* – форма подачі аргументів має бути спокійною, нейтральною та позбавленою агресії, сарказму або знецінення;
- *повага до позиції іншої сторони* – навіть за незгоди з аргументами співрозмовника його позиція визнається легітимною і такою, що має право на існування.

За відсутності етичних меж аргументи сприймаються не як пояснення або пропозиція, а як **тиск**. У такій ситуації співрозмовник зосереджується не на змісті сказаного, а на захисті власної гідності, що унеможлиблює раціональний діалог. Етичність не підсилює аргументи – **вона дозволяє їм бути почутими**.

▶ **Готовність співрозмовника слухати**

Другою необхідною умовою ефективної аргументації є готовність співрозмовника слухати. Люди не сприймають аргументи автоматично; вони слухають лише тоді, коли перебувають у психологічно безпечному стані.

▶ **Відсутність тиску і маніпуляцій**

Третьою ключовою передумовою ефективної аргументації є **відсутність тиску та маніпулятивних впливів**. Навіть найбільш логічно вивірених, фактично коректний і соціально доцільний аргумент втрачає свою переконливу силу, якщо подається в умовах примусу або прихованого впливу.

Тиск у процесі аргументації може мати як **відкриті**, так і **приховані** форми. До **відкритих** форм належать ультиматуми, нав'язування єдиного варіанту рішення, апеляція до влади чи статусу. **Прихований** тиск проявляється через маніпуляції: штучне обмеження часу для прийняття рішення, створення відчуття безальтернативності, апеляцію до почуття провини, страху або можливих втрат. Незалежно від форми, результат є однаковим – **аргументація перестає сприйматися як допомога в осмисленні ситуації**.

У ситуації примусу аргумент **перестає працювати**, оскільки увага співрозмовника зосереджується не на його змісті, а на самому факті тиску. Замість аналізу доводів людина переходить у режим опору або формальної згоди. Навіть якщо зовні рішення приймається, воно не має внутрішнього прийняття і часто супроводжується прихованим саботажем або подальшим переглядом домовленостей.

Крім того, тиск і маніпуляції **руйнують довіру**, яка є ключовою умовою сталих домовленостей. Співрозмовник починає сприймати аргументацію як інструмент контролю, а не як елемент партнерської взаємодії. У довгостроковій перспективі це унеможлиблює повторні переговори та підриває готовність до співпраці навіть у випадках, коли інтереси сторін об'єктивно збігаються.

Ефективна аргументація завжди залишає співрозмовнику простір для вибору. Аргумент має **пояснювати**, а не змушувати; **відкривати можливості**, а не обмежувати їх. Лише за умови добровільності рішення аргументація виконує свою переконливу функцію і сприяє формуванню довіри та довгострокового партнерства.

Ефективна аргументація починається не з підбору аргументів, а з підготовки комунікативного простору. Дотримання етичних меж і створення умов для слухання є базовими передумовами, без яких переконання перетворюється на тиск або маніпуляцію. Саме тому у професійній комунікації першочерговим завданням є не «довести», а зробити можливим діалог.

Аргументація та маніпуляція має принципові відмінності

У практиці переговорів та переконання аргументація й маніпуляція часто виглядають зовні подібними, оскільки обидві використовують слова, логіку, приклади та емоційні акценти. Проте між ними існує принципова різниця, яка визначає не лише результат конкретної розмови, а й якість подальших відносин між сторонами.

Відкрита логіка vs прихований вплив

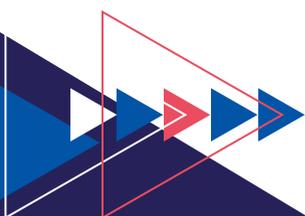
Аргументація ґрунтується на відкритій логіці. Співрозмовнику чітко зрозуміло, які доводи використовуються, на яких фактах або припущеннях вони базуються та до якого висновку пропонують дійти. Логіка аргументів є прозорою і може бути поставлена під сумнів або обговорена.

Маніпуляція, навпаки, передбачає прихований вплив. Справжня мета комунікації не озвучується прямо, а логічні зв'язки маскуються або підміняються емоційними тригерами. Співрозмовник не має можливості повноцінно оцінити аргументи, оскільки не усвідомлює, що на нього здійснюється вплив.

Там, де логіка приховується, переконання поступається місцем контролю.

Повага до свободи вибору проти обмеження вибору

Аргументація поважає свободу вибору співрозмовника. Вона пропонує рішення, пояснює їхні переваги та ризики, залишаючи право прийняття остаточного рішення за іншою стороною. Навіть у разі незгоди зберігається відчуття автономії та контролю над власною позицією.



Маніпуляція обмежує вибір. Це може проявлятися через створення ілюзії безальтернативності, штучне скорочення часу для роздумів або нав'язування соціального чи морального тиску. У результаті рішення приймається не на основі усвідомленого вибору, а під впливом зовнішніх чинників.

Переконання можливе лише тоді, коли вибір залишається вільним.

Довгостроковий ефект vs короткострокова вигода

Аргументація орієнтована на довгостроковий ефект. Вона формує спільне розуміння, підвищує якість домовленостей і створює основу для подальшої співпраці. Навіть якщо рішення не приймається одразу, зберігається потенціал для продовження діалогу.

Маніпуляція дає короткострокову вигоду. Вона може забезпечити швидку згоду або формальне прийняття рішення, однак не формує внутрішнього прийняття. З часом маніпулятивний вплив стає очевидним, що призводить до втрати довіри та перегляду домовленостей.

Швидкий результат не дорівнює стійкому результату.

Підсилення довіри vs руйнування відносин

Аргументація підсилює довіру між сторонами, оскільки базується на прозорості, повазі та готовності до діалогу. Навіть у складних переговорах вона зберігає можливість партнерських відносин.

Маніпуляція руйнує відносини. Навіть якщо її не усвідомлюють одразу, з часом виникає відчуття використаності або обману. Це призводить до емоційної дистанції, опору та небажання співпрацювати в майбутньому.

Втрата довіри є найвищою ціною короткострокової вигоди.

У переговорах важливо не лише що сказано, а як і навіщо це сказано. Аргументація спрямована на пояснення і взаємне розуміння, тоді як маніпуляція – на прихований контроль і обмеження вибору. Для досягнення стійких результатів і збереження партнерських відносин необхідно свідомо обирати аргументацію як основний метод переконання, уникаючи маніпулятивних практик навіть у ситуаціях високої напруги або асиметрії сил.



Порівняльна таблиця: аргументація vs маніпуляція (приклади фраз)

Комунікативна ситуація	Аргументація (відкрито і коректно)	Маніпуляція (прихований тиск)
Обґрунтування рішення	«Цей варіант має такі переваги і ризики. Пропоную їх обговорити.»	«Це єдиний розумний варіант, інших тут просто немає.»
Робота з незгодою	«Я бачу, що у вас інша позиція. Давайте подивимось, у чому саме розбіжність.»	«Ви просто не до кінця розумієте ситуацію.»
Апеляція до часу	«Час обмежений, тому важливо визначити ключові критерії рішення.»	«Потрібно вирішувати негайно, інакше буде пізно.»
Залучення до рішення	«Як ви бачите можливість реалізації цього підходу?»	«Ви ж розумієте, що іншого вибору немає.»
Апеляція до авторитету	«Експертна думка свідчить про такі тенденції, але рішення залишається за вами.»	«Усі фахівці вважають так, сперечатися тут безглуздо.»
Обговорення ризиків	«Є певні ризики, і важливо їх врахувати до прийняття рішення.»	«Якщо не погодитесь – наслідки будуть серйозними.»
Робота з відповідальністю	«Це рішення матиме такі наслідки, і їх варто зважити разом.»	«Ви ж не хочете бути відповідальними за провал?»
Пошук компромісу	«Можливо, ми можемо знайти варіант, який частково врахує обидві позиції.»	«Компроміси тут недоречні.»
Реакція на сумніви	«Ваші сумніви логічні, давайте розберемо їх детальніше.»	«Сумніви зараз лише заважають рухатися далі.»
Фінал переговорів	«Пропоную взяти паузу для обдумування і повернутися до рішення.»	«Або погоджуємось зараз, або співпраця не має сенсу.»

▶ Базові методи етичної аргументації

▶ Аргументація через інтереси

Аргументація через інтереси є одним із ключових етичних методів переконання, оскільки вона переносить фокус комунікації **з вимоги на пояснення**, а з тиску – на усвідомлення причин і наслідків. У цьому підході людина не наполягає на своєму рішенні як на єдиному можливому, а розкриває логіку, яка стоїть за її позицією.

Позиція зазвичай формулюється у вигляді вимоги або твердження: *«мені це потрібно», «ми маємо так зробити», «це єдине правильне рішення»*. У такому вигляді позиція часто сприймається як спроба нав'язування і викликає опір.

Інтерес, натомість, пояснює **чому** виникає така позиція. Він розкриває відповідальність, обмеження, ризики або цілі, що лежать в її основі. Наприклад: *«це важливо, бо без цього виникає конкретна проблема», «якщо цього не зробити, ми зіткнемося з такими наслідками»*.

Таким чином:

- позиція – це формулювання вимоги або бажаного результату;
- інтерес – це логіка, відповідальність і реальні причини, що стоять за цією вимогою.

Аргументація через інтереси допомагає співрозмовнику зрозуміти не лише **чого від нього хочуть**, а **навіщо це потрібно**. Це принципово змінює характер переговорів: замість протистояння позицій з'являється спільне поле для пошуку рішень.

Коли сторони говорять мовою інтересів, виникає простір для домовленостей. Навіть якщо позиції не збігаються, інтереси часто можуть бути узгоджені або частково задоволені альтернативними способами. Це дозволяє знаходити гнучкі рішення без втрати обличчя для жодної зі сторін.

Аргументація через інтереси не змушує погоджуватися – вона **пояснює логіку ситуації**, залишаючи можливість для спільного вибору.

▶ Аргументація фактами

Аргументація фактами – це метод переконання, за якого комунікація спирається не на особисті думки, емоційні оцінки або статус співрозмовників, а на **перевірювану реальність**. Факти – це те, що можна зафіксувати, підтвердити, відтворити або перевірити незалежно від позицій сторін.

Основна функція аргументації фактами полягає у **зниженні емоційної напруги** та переведенні розмови в раціональну площину. У такому форматі сторони обговорюють не питання *«хто правий»*, а питання *«що відбувається насправді»* і *«які наслідки це має»*. Це особливо важливо у ситуаціях конфлікту, публічних обговорень або переговорів з асиметрією статусів.

Водночас слід підкреслити, що факти не замінюють повагу. Без дотримання етичних меж і коректного тону навіть найточніші дані можуть бути сприйняті як тиск або прихована демонстрація переваги.

► Основні форми фактів в аргументації

1. Дані

Дані – це узагальнена інформація, отримана в результаті систематичного збору та аналізу. Вони формуються на основі: звітів; моніторингу; аналітичних матеріалів; структурованих спостережень.

Дані дозволяють побачити тенденції та закономірності, а не окремі випадки. Вони є особливо цінними у стратегічних дискусіях і плануванні рішень.

Приклад аргументації через дані: «За останні шість місяців кількість звернень зросла на 18 %, що свідчить про стабільне зростання навантаження».

2. Цифри

Цифри – це конкретні, вимірювані показники, які уточнюють масштаби проблеми або рішення. Вони зменшують простір для довільних інтерпретацій і складніше піддаються ігноруванню, ніж загальні формулювання.

Цифри ефективні тоді, коли вони чітко пов'язані з контекстом розмови та не перевантажують співрозмовника надмірною деталізацією.

Приклад аргументації через цифри: «Проект потребує 120 годин роботи, а не 80, як закладено зараз, що створює ризик невиконання термінів».

3. Приклади

Приклади – це конкретні ситуації з практики, які вже відбулися і можуть бути описані або перевірені. Вони виконують функцію «приземлення» абстрактної дискусії, роблячи її зрозумілою та наочною.

На відміну від гіпотез або припущень, приклади демонструють реальні наслідки певних рішень або дій.

Приклад аргументації через приклад: «У попередньому проєкті скорочення бюджету призвело до затримки реалізації на два місяці».

4. Досвід

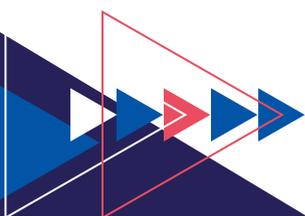
Досвід – це узагальнений результат повторюваних практик, який має системний характер. Він може бути як особистим, так і інституційним, але лише за умови, що він є релевантним до ситуації та підтверджується кількома випадками, а не одиничним прикладом.

Досвід є особливо переконливим, коли він демонструє причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами.

Приклад аргументації через досвід: «У нашій практиці запуск без попередніх погоджень системно зупинявся на етапі перевірки».

Узагальнення до підрозділу

Аргументація фактами є одним із найстабільніших і найбільш етичних методів переконання. Вона знижує рівень емоційності, створює спільну точку відліку для обговорення і дозволяє сторонам приймати рішення на основі реальності, а не припущень.



Водночас ефективність цього методу безпосередньо залежить від коректності подачі фактів, їхньої релевантності та поваги до співрозмовника.

► Типові помилки в аргументації фактами

Аргументація фактами вважається одним із найбільш надійних і раціональних способів переконання. Проте на практиці вона часто втрачає ефективність через методичні помилки, які спотворюють сприйняття фактів або перетворюють їх на інструмент тиску. Нижче розглянуто найпоширеніші з них.

1. Підміна фактів оцінками

Однією з найчастіших помилок є підміна фактичної інформації оціночними судженнями. Формулювання на кшталт «це очевидно», «усі розуміють», «це нормально» або «так завжди було» не є фактами, оскільки вони не містять перевірюваної інформації.

Оцінки відображають особисте ставлення або інтерпретацію, але не реальний стан речей. Коли оцінка подається як факт, співрозмовник легко ставить її під сумнів або сприймає як суб'єктивну думку, що знижує довіру до всієї аргументації.

Факт відповідає на запитання «що відбулося?», а не «як ми це оцінюємо».

2. Перевантаження цифрами без пояснення

Ще одна поширена помилка – надмірне використання цифр без належного пояснення їхнього значення. Велика кількість числових показників, поданих без контексту, не підсилює аргументацію, а навпаки – ускладнює її сприйняття.

Без пояснення, що саме означають ці цифри, чому вони важливі та які наслідки мають, співрозмовник або губиться в інформації, або сприймає її як спробу тиску через «інформаційне перевантаження».

Цифри переконують лише тоді, коли зрозуміло, що вони змінюють у рішеннях.

3. Використання фактів як прихованого ультиматуму

Факти можуть втрачати переконливу силу, якщо вони подаються у формі прихованого ультиматуму. Це трапляється тоді, коли фактична інформація використовується не для пояснення ситуації, а для створення тиску або страху.

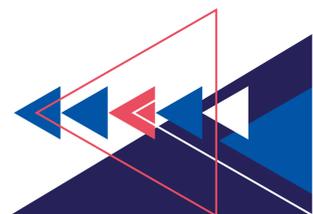
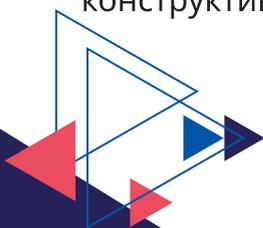
Наприклад, формулювання «факти свідчать, що іншого варіанту немає» або «цифри доводять, що ви повинні погодитися» знецінюють саму ідею аргументації фактами. Співрозмовник зосереджується не на даних, а на відчутті примусу, що викликає опір.

Факти мають інформувати, а не примушувати до рішення.

4. Ігнорування контексту іншої сторони

Ще однією критичною помилкою є подання фактів без урахування контексту іншої сторони: її обмежень, інтересів, відповідальності або ресурсів. Навіть точні й об'єктивні дані можуть бути відкинуті, якщо співрозмовник не бачить, як вони співвідносяться з його реальністю.

Факти, вирвані з контексту, сприймаються як абстрактні або відірвані від практики. Це створює враження, що аргументація не враховує ситуацію іншої сторони, а отже – не є конструктивною.



► Аргументація наслідками

Аргументація наслідками є методом переконання, що ґрунтується на аналізі можливих результатів рішень, дій або бездіяльності. Її сутність полягає не у доведенні власної правоти, а у демонстрації причинно-наслідкових зв'язків між вибором сторін і подальшими подіями. У переговорному процесі цей метод дозволяє перевести розмову з площини особистих позицій у площину відповідальності за майбутні результати.

На відміну від тиску або апеляції до авторитету, аргументація наслідками не примушує співрозмовника погоджуватися, а створює умови для самостійного усвідомлення можливих сценаріїв. У центрі уваги опиняється не питання «хто має рацію», а питання «що станеться далі за кожного з варіантів». Такий підхід знижує рівень опору, оскільки співрозмовник не відчуває загрози власній автономії та репутації.

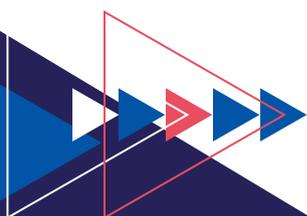
Метод аргументації наслідками передбачає послідовне окреслення щонайменше двох альтернативних сценаріїв: реалізації запропонованого рішення та відмови від нього. Кожен сценарій описується через конкретні, логічно пов'язані наслідки – організаційні, фінансові, часові, репутаційні або соціальні. Важливо, щоб ці наслідки були реалістичними, зрозумілими та співвідносними з інтересами сторін, а не перебільшеними або загрозливими.

► Аргументація запитаннями

Аргументація запитаннями є методом переконання, за якого ключовим інструментом впливу стає не твердження, а правильно сформульовані питання. Її суть полягає у тому, що співрозмовник сам приходить до необхідних висновків у процесі міркування, а не отримує готові відповіді у формі прямих аргументів. Такий підхід знижує опір, оскільки люди значно легше приймають рішення, які вважають результатом власного мислення.

У методичному контексті аргументація запитаннями дозволяє керувати логікою розмови, не порушуючи автономії іншої сторони. Питання виконують одразу кілька функцій: вони допомагають виявити інтереси, уточнити припущення, перевірити логічну послідовність позиції співрозмовника та м'яко підвести його до усвідомлення наслідків певного вибору. На відміну від прямої аргументації, цей метод не створює відчуття тиску або протистояння.

У межах аргументації запитаннями принцип **«не тиснути, а підводити до висновку»** є методично визначальним. Йдеться про зміну логіки впливу: замість прямого переконання або нав'язування позиції створюються умови, за яких співрозмовник самостійно формує потрібний висновок. Такий підхід зберігає психологічну безпеку діалогу та мінімізує опір, оскільки рішення не сприймається як нав'язане ззовні.



▶ **Практичні рекомендації до ТЕМИ 6
(Алгоритм етичної аргументації та переконання)**

▶ **КРОК 1.**

ПЕРЕВІРИТИ ГОТОВНІСТЬ ДО СПРИЙНЯТТЯ

Переконувати лише за наявності базової довіри, безпеки та відсутності захисної позиції співрозмовника.

▶ **КРОК 2.**

ПОЧАТИ З ПОЯСНЕННЯ, А НЕ З ТИСКУ

Використовувати аргументи для прояснення логіки рішення, а не для доведення власної правоти.

▶ **КРОК 3.**

ЗАСТОСУВАТИ ВІДПОВІДНИЙ ТИП АРГУМЕНТАЦІЇ

Фактами – коли потрібна спільна реальність;

Наслідками – коли важлива відповідальність за вибір;

Через інтереси – коли позиції не збігаються;

Запитаннями – коли є опір або напруга.

▶ **КРОК 4.**

ПОЯСНИТИ АЛЬТЕРНАТИВИ

Показати наслідки погодження і відмови нейтрально, без драматизації та ультиматумів.

▶ **КРОК 5.**

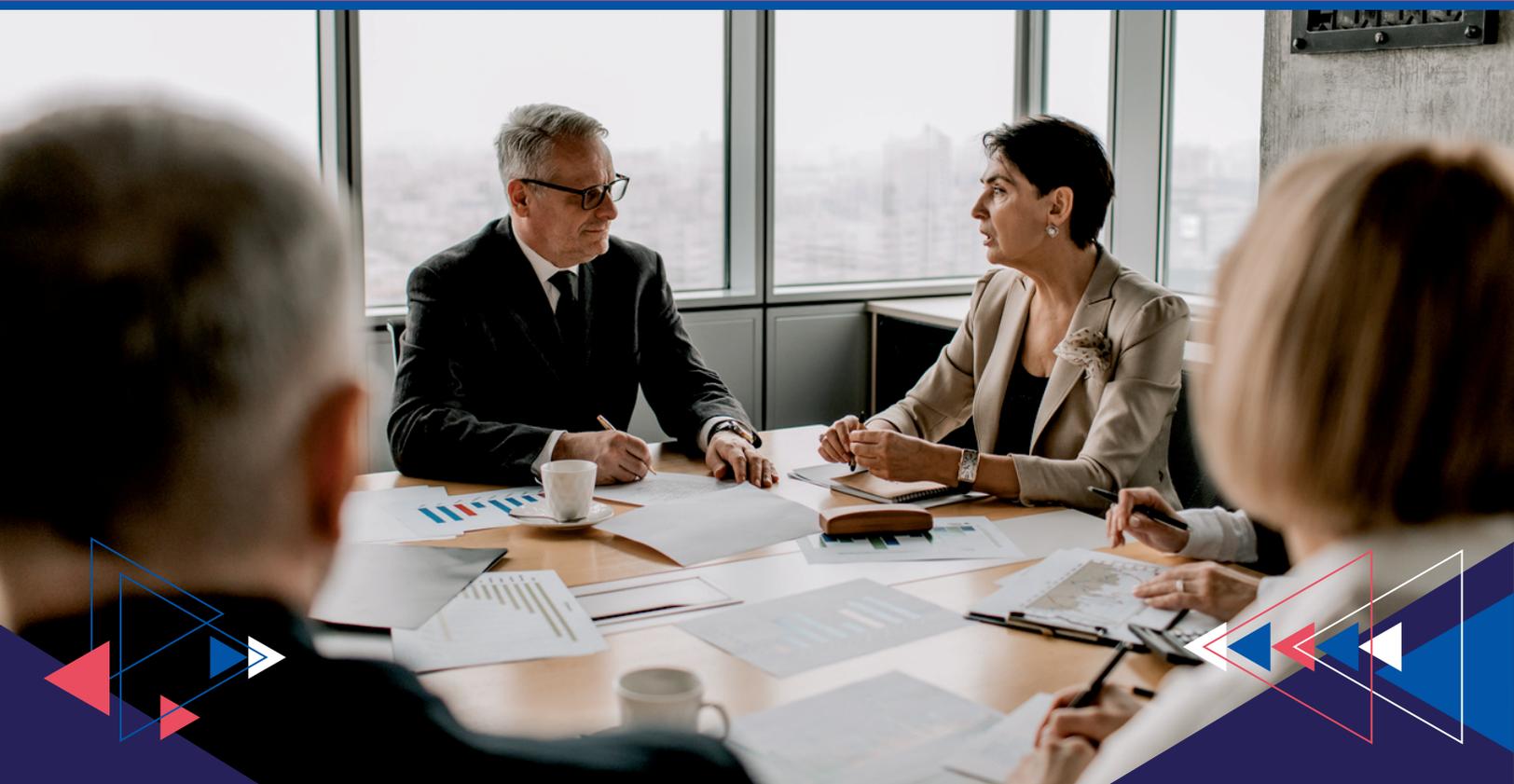
ЗАЛИШИТИ СВОБОДУ ВИБОРУ

Чітко дати зрозуміти, що рішення залишається за співрозмовником. Не звужувати вибір до «єдиного варіанту».

▶ **КРОК 6.**

ВІДСТЕЖИТИ МЕЖІ ПЕРЕКОНАННЯ

Зупинити аргументацію, якщо з'являються: тиск, маніпуляції, емоційна ескалація або формальна згода без внутрішнього прийняття.



ТЕМА 7.

Психологія характеру ділового партнера

► Чому різні люди реагують по-різному?

У процесі переговорів та переконання часто виникає ситуація, коли одна й та сама аргументація викликає принципово різні реакції: від прийняття і підтримки до опору або повного ігнорування. Такі відмінності зумовлені не стільки якістю аргументів, скільки психологічними особливостями характеру ділового партнера, які визначають спосіб сприйняття інформації, прийняття рішень і реагування на вплив.

Характер виконує роль внутрішнього фільтра, через який проходить будь-яка комунікація. Саме він визначає, чи буде аргумент сприйнятий як раціональне пояснення, як загроза автономії, як тиск або як корисна підказка. Тому ефективність переконання залежить не лише від логіки аргументації, а й від того, наскільки вона узгоджується з психологічними установками співрозмовника.

Важливим чинником є ставлення людини до контролю та свободи вибору. Для одних ділових партнерів принциповим є збереження автономії та можливості самостійного рішення, і будь-яка спроба жорсткого спрямування викликає внутрішній опір. Для інших, навпаки, характерною є потреба у чітких орієнтирах, структурі та визначеності, за відсутності яких зростає тривожність і невпевненість. Один і той самий аргумент у цих випадках може сприйматися або як допомога, або як обмеження.

Не менш значущим є індивідуальне ставлення до ризику. Частина людей схильна фокусуватися на можливостях і потенційних вигодах, тоді як інші насамперед помічають загрози й негативні наслідки. У зв'язку з цим аргументація, побудована виключно через перспективи зростання або, навпаки, через застереження, може бути ефективною лише для певного типу партнерів і не спрацьовувати для інших.

На реакцію також впливає рівень емоційної чутливості. Для деяких осіб вирішальне значення має не лише зміст аргументів, а й тон, форма подачі, невербальні сигнали. У таких випадках навіть коректна фактологічна аргументація може бути відкинута, якщо вона подається у формі, що сприймається як холодна, зверхня або тиснуча. Це підтверджує, що переконання є не лише раціональним, а й психологічним процесом.

Крім того, люди по-різному довіряють джерелам інформації. Одні орієнтуються насамперед на дані, цифри та аналітичні висновки, інші – на практичний досвід, приклади з реальних ситуацій або власний професійний шлях. Аргументація, яка ігнорує цей аспект, часто сприймається як відірвана від реальності або недостатньо переконлива.

Таким чином, різні реакції на одні й ті самі аргументи пояснюються комплексом психологічних характеристик ділового партнера, що визначають спосіб інтерпретації інформації та прийняття рішень. Усвідомлення цих відмінностей дозволяє перейти від універсальних, шаблонних аргументів до адаптованої, етичної та більш результативної аргументації, яка не змінює суті позиції, але враховує спосіб її сприйняття.

Ефективне переконання ґрунтується не лише на силі аргументів, а й на розумінні психології характеру ділового партнера. Саме це розуміння пояснює, чому різні люди реагують по-різному, і дає змогу будувати комунікацію, орієнтовану не на формальну «перемогу», а на досягнення стійких і взаємоприйнятних домовленостей.

► Психологічні типи співрозмовників

У процесі ділової комунікації співрозмовники істотно відрізняються за способом мислення, прийняття рішень і реагування на аргументи. Ці відмінності формують психологічні типи, які не є жорсткими категоріями, проте дозволяють узагальнено описати домінуючі риси поведінки партнера у переговорах. Саме психологічний тип визначає, чи людина орієнтується переважно на факти або на досвід, на швидке рішення або на тривале обговорення, на збереження контролю або на пошук консенсусу.

Розуміння психологічних типів дає змогу прогнозувати реакцію співрозмовника на аргументацію. Один і той самий аргумент може бути сприйнятий як раціональний і переконливий або як загрозливий і неприйнятний – залежно від того, які потреби та очікування домінують у партнера. Відповідно, ефективна аргументація полягає не у зміні позиції, а в адаптації способу її пояснення до психологічних особливостей співрозмовника.

Аналіз психологічних типів слугує основою для усвідомленого вибору стилю комунікації та запобігання ескалації конфліктів, що виникають не через зміст розбіжностей, а через несумісність способів їх обговорення.

► Комунікативні бар'єри

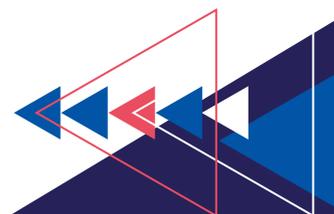
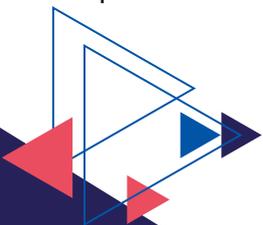
Комунікативні бар'єри є однією з головних причин неефективності аргументації у переговорах. Вони виникають тоді, коли між сторонами порушується процес сприйняття, інтерпретації або прийняття інформації. На відміну від суто інформаційних перешкод, комунікативні бар'єри мають переважно психологічний характер і часто залишаються неусвідомленими.

До таких бар'єрів належать захисні реакції, недовіра, емоційна напруженість, упереджене ставлення до позиції іншої сторони, а також попередній негативний досвід взаємодії. За наявності бар'єрів аргументи сприймаються вибірково або взагалі ігноруються, оскільки співрозмовник зосереджується не на змісті повідомлення, а на захисті власної позиції або статусу.

Для аргументації важливо розуміти, що подолання комунікативних бар'єрів часто є передумовою будь-якого переконання. Без зниження напруги, відновлення довіри та створення безпечного комунікативного простору навіть найбільш логічні й обґрунтовані аргументи не досягають своєї мети.

► Вплив характеру на стиль переговорів

Характер ділового партнера безпосередньо впливає на обраний ним стиль переговорів, зокрема на рівень відкритості, готовність до компромісу, спосіб реагування на тиск і ставлення до ризику. Одні партнери схильні до співпраці та пошуку взаємовигідних рішень, інші – до конкуренції та відстоювання власних інтересів за будь-яку ціну. Ці відмінності визначають не лише хід переговорів, а й характер аргументації, яка буде сприйнята як прийнятна.



Стиль переговорів формується під впливом особистісних рис, професійного досвіду та попередніх успіхів або невдач у комунікації. Зокрема, люди з високою потребою в контролі гостро реагують на будь-які спроби обмежити їхню автономію, тоді як партнери, орієнтовані на стабільність, можуть негативно сприймати надмірну гнучкість або невизначеність.

У практиці аргументації це означає, що ефективність переконання залежить не лише від змісту аргументів, а й від відповідності стилю їх подачі характеру співрозмовника. Усвідомлення цього впливу дозволяє будувати переговори більш гнучко, зберігаючи власну позицію та одночасно враховуючи психологічні особливості партнера.

Психологічні типи співрозмовників, комунікативні бар'єри та індивідуальні риси характеру є взаємопов'язаними чинниками, що визначають перебіг переговорів і результативність аргументації. Їх урахування дозволяє перейти від інтуїтивного спілкування до свідомої, етичної та методично обґрунтованої практики переконання.

► **Маніпулятивні технології**

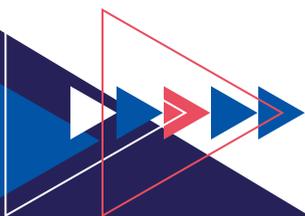
Як розпізнати некоректні прийоми і не стати жертвою маніпуляцій?

Маніпулятивні технології є поширеним інструментом впливу у переговорах, публічних дискусіях і діловій комунікації. На відміну від аргументації, яка апелює до раціонального осмислення та добровільного вибору, маніпуляція спрямована на прихований контроль поведінки та рішень іншої сторони. Її ефективність базується не на переконливості логіки, а на використанні психологічних уразливостей співрозмовника.

Ключовою ознакою маніпуляції є невідповідність між формою і метою комунікації. Зовні маніпулятивні прийоми можуть виглядати як турбота, порада, апеляція до спільних цінностей або навіть як раціональний аргумент. Проте їхня справжня мета полягає не в поясненні ситуації, а в тому, щоб непомітно звузити поле вибору співрозмовника і підштовхнути його до заздалегідь визначеного рішення.

Розпізнавання маніпуляцій починається з аналізу емоційної реакції, яку викликає комунікація. Якщо після почутого виникає відчуття тиску, провини, страху втратити статус, поспіху або внутрішнього дискомфорту, це часто є сигналом застосування некоректних прийомів. Маніпуляція рідко апелює до відкритого аналізу; вона діє через емоції, автоматичні реакції та соціальні установки.

Поширеною маніпулятивною технологією є створення ілюзії безальтернативності, коли співрозмовнику нав'язується думка, що «інших варіантів не існує». Також часто використовуються апеляції до авторитету або більшості без надання перевірених підстав, штучне обмеження часу для прийняття рішення, підміна фактів оцінками та перекладання відповідальності за можливі негативні наслідки на опонента. Усі ці прийоми мають спільну рису – вони позбавляють співрозмовника можливості спокійного осмислення ситуації.



Не менш важливим є усвідомлення власних психологічних вразливостей. Маніпуляції особливо ефективні щодо людей, які бояться конфліктів, прагнуть швидкого схвалення, мають високу потребу в соціальному прийнятті або уникають невизначеності. У таких випадках людина схильна погоджуватися не тому, що аргументи переконали її, а щоб зменшити внутрішній дискомфорт.

Протидія маніпулятивним технологіям полягає не в агресивному викритті, а у поверненні комунікації в раціональну та відкриту площину. Ефективними є уточнювальні запитання, вимога конкретизації фактів, озвучення альтернатив і фіксація власного права на паузу для обдумування. Такі дії руйнують прихований характер маніпуляції та знижують її вплив.

Таким чином, маніпулятивні технології можна розпізнати за наявністю тиску, емоційної дестабілізації та звуження вибору. Усвідомлення цих ознак і розвиток навичок критичного аналізу дозволяють не лише захиститися від некоректних прийомів, а й зберегти етичний формат взаємодії навіть у складних переговорних ситуаціях.

► **Принципова позиція курсу: етика замість маніпуляції**

У межах цього посібника важливо чітко зафіксувати принципову позицію: метою навчання не є опанування маніпулятивних технік. Маніпуляція, навіть якщо вона дає короткостроковий результат, суперечить етичним засадам професійної комунікації та підриває довіру, яка є основою сталих ділових і суспільних відносин.

Завданням курсу є формування здатності розпізнавати маніпулятивні впливи та реагувати на них коректно, не переходячи до дзеркальної маніпуляції або конфронтації. Йдеться про розвиток усвідомленої комунікативної поведінки, за якої людина зберігає власну автономію, не втрачаючи поваги до співрозмовника.



ТЕМА 8.

Інструменти переговорного аналізу

► Аналіз інтересів (Interest Mapping)

Аналіз інтересів (Interest Mapping) – це базовий переговорний інструмент, який дозволяє перейти від поверхневого зіткнення вимог до глибшого розуміння мотивів і потреб сторін. Його головна цінність полягає в тому, що він змінює логіку переговорів: замість боротьби за «хто виграє», сторони починають шукати як задовольнити ключові потреби кожного.

Механізм Interest Mapping ґрунтується на принциповій відмінності між позицією та інтересом. *Позиція* – це те, що сторона відкрито декларує у вигляді вимоги, прохання або ультиматуму. *Інтерес* – це причина, чому ця позиція для неї важлива. У більшості конфліктних ситуацій позиції сторін виглядають несумісними, тоді як їхні інтереси часто частково або повністю перетинаються.

У кризових умовах (війна, дефіцит ресурсів, нестабільність правил, високий рівень тривоги) сторони рідко формулюють свої інтереси прямо. Натомість вони «ховаються» за жорсткими позиціями, які виконують захисну функцію. Interest Mapping дозволяє зняти цей захист без ескалації конфлікту.

Практичне правило

- Позиція = що людина говорить або вимагає;
- Інтерес = чому їй це потрібно і що станеться, якщо вона цього не отримає.

Саме відповідь на друге питання відкриває простір для переговорів.

Типи інтересів (практична систематизація)

Для ефективного аналізу доцільно розрізнити кілька типів інтересів, які часто переплітаються між собою:

- Матеріальні інтереси – гроші, ресурси, час, доступ до інфраструктури, оплата, компенсації.
- Психологічні інтереси – безпека, контроль, статус, повага, визнання компетентності.
- Процедурні інтереси – справедливість процесу, прозорість рішень, рівні правила для всіх.
- Стратегічні інтереси – довгострокова стабільність, партнерство, репутація, передбачуваність майбутнього.

У реальних переговорах майже ніколи не існує лише одного типу інтересу – за кожною позицією зазвичай стоїть комбінація кількох.

► Покроковий алгоритм застосування на практиці

1. Фіксація позицій

Виписуються всі заявлені вимоги сторін у максимально нейтральній формі, без оцінок і коментарів.

2. Запитання «Навіщо?»

До кожної позиції послідовно ставиться питання: «Навіщо вам це?» або «Що для вас зміниться, якщо цього не буде?» Запитання може повторюватися кілька разів, доки не буде виявлено глибинну потребу.

3. Класифікація інтересів

Виявлені інтереси розподіляються за типами (матеріальні, психологічні, процедурні, стратегічні). Це допомагає побачити, що саме є ключовим, а що – похідним.

4. Пошук перетинів

Аналізуються точки, де інтереси сторін:

- збігаються;
- не конфліктують;
- можуть бути задоволені паралельно.

5. Генерація рішень

Формуються варіанти домовленостей, які спрямовані не на «перемогу над позицією», а на задоволення максимальної кількості інтересів обох сторін.

► Переваги використання Interest Mapping

- знижує рівень емоційної напруги;
- переводить переговори з конфронтації у співпрацю;
- відкриває більше варіантів рішень;
- особливо ефективний у багатосторонніх і кризових переговорах;
- формує довгострокову довіру між сторонами.

Для ОМС це означає зменшення соціальної напруги та репутаційних ризиків, для бізнесу – стабільність і передбачуваність, для працівників – відчуття залученості й поваги.

► Обмеження та ризики інструменту

Водночас Interest Mapping має і певні обмеження:

- потребує часу і навичок активного слухання;
- не працює, якщо одна зі сторін принципово не готова до діалогу;
- у ситуаціях жорстких юридичних або бюджетних обмежень простір для маневру може бути вузьким;
- неправильна інтерпретація інтересів може призвести до хибних рішень.

Тому інструмент найкраще працює у поєднанні з іншими – BATNA, ZOPA, аналізом стейкхолдерів.

► Практичні приклади

Приклад 1 (бізнес – ОМС)

Позиція бізнесу: «Потрібна податкова пільга.»

Інтерес: зниження фінансового навантаження для збереження робочих місць.

Позиція ОМС: «Пільг не буде.»

Інтерес: збереження бюджету і рівності правил.

Рішення: тимчасова пільга в обмін на соціальні зобов'язання бізнесу.

Приклад 2 (бізнес – працівники)

Позиція працівників: «Ми не витримуємо такого графіку.»

Інтерес: здоров'я, безпека, контроль над власним життям.

Рішення: гнучкий графік або тимчасове зниження навантаження без втрати ключових функцій.

Приклад 3 (внутрішній конфлікт)

Позиції сторін: взаємні звинувачення у «непрофесійності».

Інтереси: визнання, чіткі ролі, справедливий розподіл відповідальності.

Рішення: регламентація зон відповідальності та регулярні зустрічі зворотного зв'язку.

► **BATNA – рівень сили сторони в переговорах**

Сутність і механізм інструменту

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) – це найкраща реалістична альтернатива, яку сторона може реалізувати, якщо переговори не завершаться угодою. На відміну від бажаного результату або «ідеального сценарію», BATNA завжди існує поза столом переговорів і не залежить від згоди іншої сторони.

Механізм BATNA полягає в тому, що вона визначає реальний рівень автономії сторони. Чим сильніша альтернатива, тим менше сторона залежить від результату конкретних переговорів і тим складніше на неї тиснути. Навіть якщо BATNA ніколи не буде реалізована, саме її наявність радикально змінює поведінку, тон і впевненість сторони.

У кризових умовах BATNA набуває особливого значення, оскільки переговори часто відбуваються в ситуації дефіциту часу, ресурсів і довіри. Без чіткого розуміння своєї альтернативи сторона легко погоджується на не вигідні умови, керуючись страхом втрат, а не раціональним аналізом.

Ключове практичне питання BATNA

«Що я реально роблю, якщо ми не домовимося?»

Якщо на це питання немає чіткої відповіді – BATNA або відсутня, або не усвідомлена.

Чому BATNA критично важлива в кризових переговорах

У кризі BATNA виконує не лише стратегічну, а й психологічну функцію:

- знижує страх відмови, бо сторона знає, що має запасний сценарій;
- захищає від тиску, ультиматумів і маніпуляцій;
- формує впевненість і спокій, які відчуються ще до початку переговорів;
- змінює стиль поведінки: замість прохання з'являється позиція рівноправного партнера.

Саме тому BATNA впливає на результат переговорів навіть тоді, коли про неї прямо не говорять.

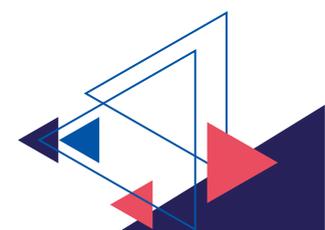
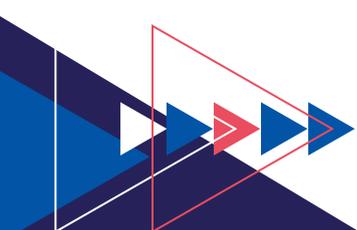
► **Практичний алгоритм визначення та використання BATNA**

Крок 1. Виявлення всіх можливих альтернатив

Сторона випишує всі варіанти дій, які можливі без домовленості:

- інші партнери або постачальники;
- внутрішні ресурси;
- зміна формату діяльності;
- відтермінування рішення;
- скорочення або адаптація проєкту.

На цьому етапі важлива кількість, а не якість – варіанти не оцінюються.



Крок 2. Оцінка альтернатив

Кожну альтернативу доцільно оцінити за чотирма критеріями:

- вигода (економічна, організаційна, стратегічна);
- ризики (фінансові, репутаційні, юридичні);
- час (як швидко можна реалізувати);
- контроль (наскільки рішення залежить від інших).

Крок 3. Вибір найкращої альтернативи

Альтернатива з найкращим сумарним балансом показників і є вашою BATNA.

Крок 4. Посилення BATNA до початку переговорів

Найсильніші переговорники не просто визначають BATNA, а намагаються:

- створити нові альтернативи;
- покращити наявні;
- зменшити ризики кожного варіанту.

► Переваги використання BATNA

- підвищує суб'єктність сторони;
- дозволяє уникнути не вигідних домовленостей;
- формує реалістичні межі компромісу;
- допомагає відмовлятися без конфлікту;
- робить переговори більш прогнозованими.

Для ОМС BATNA зменшує ризик залежності від одного партнера чи інвестора. Для бізнесу – захищає від нав'язаних умов. Для працівників – знижує страх у діалозі з роботодавцем.

► Обмеження та типові помилки

BATNA може бути неефективною, якщо:

- її плутають із бажаним результатом;
- альтернативи нереалістичні або переоцінені;
- сторона не готова реально скористатися своєю BATNA;
- BATNA існує лише «в голові», але не підкріплена діями.

Особливо небезпечною є ситуація, коли сторона вважає свою BATNA сильною, але на практиці вона не реалізується.



▶ Практичні приклади

Приклад 1 (бізнес – постачальник)

Постачальник підвищує ціну.

BATNA бізнесу: інший постачальник, зменшення обсягу закупівель, тимчасова заміна матеріалів.

Результат: бізнес спокійно відмовляється від не вигідних умов або веде переговори з позиції сили.

Приклад 2 (бізнес – ОМС)

ОМС не погоджує умови співпраці.

BATNA бізнесу: інша громада, інший формат проєкту, поетапна реалізація.

Результат: переговори переходять із тиску в обмін аргументами.

Приклад 3 (роботодавець – працівник)

Працівник просить підвищення.

BATNA працівника: інша робота, фриланс, проєктна зайнятість.

BATNA роботодавця: перерозподіл функцій, автоматизація, пошук нового кандидата.

Результат: реалістичні домовленості або коректна відмова без конфлікту.

▶ Коли BATNA є критично необхідною

- у кризових переговорах з високими ставками;
- при асиметрії ресурсів і влади;
- у переговорах із жорсткими або непередбачуваними опонентами;
- коли існує ризик тиску або ультиматумів;
- перед публічними або політично чутливими рішеннями.

▶ ZOPA – зона можливого погодження

Сутність і механізм інструменту

ZOPA (Zone of Possible Agreement) – це діапазон умов, у межах якого обидві сторони готові прийняти угоду. Вона виникає там, де мінімально прийнятний результат однієї сторони перетинається з максимально прийнятним результатом іншої.

На відміну від BATNA, яка визначає силу сторони поза переговорами, ZOPA показує, чи має сенс вести переговори саме в цій конфігурації. Якщо такої зони немає, то жодні комунікативні техніки або переконливі аргументи не приведуть до стійкої домовленості без зміни умов.

Механізм ZOPA ґрунтується на усвідомленні меж – економічних, психологічних, організаційних або політичних. Переговори стають продуктивними лише тоді, коли сторони розуміють не лише свої бажання, а й реальні межі допустимого.

▶ Ключове практичне питання ZOPA

«Чи існує перетин між тим, що я готовий прийняти, і тим, що готова прийняти інша сторона?» Якщо відповіді немає – переговори потребують перегляду формату або предмету.

► Практичне призначення ZOPA

ZOPA дозволяє:

- швидко оцінити доцільність переговорів;
- уникнути ілюзії компромісу там, де його не існує;
- заощадити ресурси часу й енергії;
- перейти від емоційних дискусій до раціонального аналізу;
- побачити потенціал для творчих, інтегративних рішень.

Для ОМС ZOPA допомагає уникати переговорів, які не можуть бути реалізовані в межах бюджету або законодавства. Для бізнесу – не витрачати ресурси на безперспективні угоди. Для працівників – реально оцінювати можливості домовленостей із роботодавцем.

► Практичний алгоритм визначення ZOPA

Крок 1. Визначення власних меж

Сторона має чітко зафіксувати:

- свій мінімально прийнятний результат (нижню межу);
- бажаний або цільовий результат;
- результат, гірший за який домовленість втрачає сенс.

Ця межа завжди співвідноситься з власною BATNA.

Крок 2. Оцінка меж іншої сторони

На основі:

- попереднього досвіду;
- публічної інформації;
- логіки інтересів;
- обмежень (бюджет, строки, регуляції);
- поведінки в переговорах.

Навіть приблизна оцінка значно підвищує якість стратегії.

Крок 3. Перевірка перетину

Якщо ваш мінімум менший або дорівнює їхньому максимуму – ZOPA існує. Якщо перетину немає – простір для угоди відсутній.

Крок 4. Розширення ZOPA (за потреби)

У разі відсутності ZOPA сторони можуть:

- додати нефінансові змінні;
- змінити структуру угоди;
- розбити домовленість на етапи;
- включити додаткові сторони або ресурси;
- переглянути інтереси, а не позиції.

► Переваги використання ZOPA

- дає реалістичну картину переговорів;
- знижує рівень конфліктності;
- допомагає уникати завищених очікувань;
- дозволяє будувати аргументи в межах можливого;
- сприяє інтегративним рішенням.

► Обмеження та типові помилки

ZOPA часто працює неправильно, якщо:

- сторони не знають або ігнорують власні межі;
- межі іншої сторони ґрунтуються на припущеннях, а не аналізі;
- переговори зводяться лише до одного параметра (наприклад, ціни);
- нефінансові інтереси не враховуються;
- емоції спотворюють сприйняття реальності.

Особливо небезпечною є ситуація, коли сторони продовжують переговори, не маючи ZOPA, сподіваючись «переконати» опонента.

► Практичні приклади

Приклад 1 (оренда, бізнес)

Орендар може платити максимум 15 000 грн.
Власник готовий знизитися до 14 000 грн.
→ ZOPA існує: 14 000–15 000 грн.

Приклад 2 (працівник – роботодавець)

Працівник хоче мінімум 30 000 грн.
Компанія може платити максимум 28 000 грн.
→ ZOPA відсутня.

Рішення: додавання нефінансових змінних (графік, бонуси, навчання).

Приклад 3 (ОМС – бізнес)

Бізнес потребує швидкого дозволу.
ОМС обмежене регуляторними строками.
→ ZOPA можлива лише за зміні формату або етапності проєкту.

► MAP — модель переговорного аналізу (Negotiation Analysis Model)

Сутність і механізм інструменту

MAP (Negotiation Analysis Model) – це системний інструмент попереднього аналізу переговорів, який дозволяє побачити повну конфігурацію переговорної ситуації, а не лише позиції сторін. Його ключова функція – зменшити кількість «сліпих зон», які у кризових або політично чутливих переговорах найчастіше призводять до провалів.

На відміну від окремих інструментів (BATNA, ZOPA, аналіз інтересів), MAP поєднує їх у єдину аналітичну рамку. Це своєрідна «карта місцевості», яка показує, хто реально впливає на рішення, які ресурси задіяні, де проходять межі можливого та які сценарії розвитку подій є найбільш імовірними.

МАР не відповідає лише на питання *«що сказати?»*. Він відповідає на більш стратегічне питання: *«Як влаштована ця переговорна система і куди вона може рухатися?»*

► Практичне призначення МАР

МАР дозволяє:

- підготуватися до переговорів стратегічно, а не інтуїтивно;
- передбачити реакції сторін ще до початку розмови;
- виявити прихованих учасників і неформальних впливових осіб;
- оцінити реальні ризики і точки напруги;
- побудувати реалістичні сценарії переговорів;
- уникнути рішень, які неможливо реалізувати на практиці.

Для ОМС МАР є інструментом управління публічними ризиками та легітимністю рішень. Для бізнесу – способом зменшити регуляторні, фінансові та репутаційні втрати. Для донорських проєктів – механізмом узгодження очікувань, процедур і реальних можливостей.

► Коли МАР є особливо необхідною

МАР застосовується у ситуаціях, де:

- переговори мають більше ніж дві сторони;
- рішення залежать від політичних, регуляторних або бюджетних факторів;
- висока ймовірність конфлікту або публічного резонансу;
- учасники мають асиметричну владу або ресурси;
- домовленості мають довгострокові наслідки.

Типові приклади:

- бізнес ↔ ОМС ↔ громада;
- ОМС ↔ донор ↔ виконавці;
- бізнес ↔ регулятор ↔ працівники;
- міжсекторальні кризові проєкти.

► Структура МАР: 7 ключових елементів

1. Сторони переговорів

Визначається не лише той, хто присутній за столом, а й:

- хто реально приймає рішення;
- хто впливає неформально;
- хто може заблокувати реалізацію домовленостей.

2. Інтереси сторін

Аналізуються глибинні мотиви, а не лише офіційні позиції:

- економічні;
- політичні;
- іміджеві;
- соціальні;
- особисті.

3. Ресурси

Фіксується, чим реально володіє кожна сторона:

- фінанси;
- доступ до інфраструктури;
- людський капітал;
- інформація;
- легітимність;
- публічний вплив.

4. Ризики

Оцінюються потенційні загрози:

- фінансові;
- юридичні;
- репутаційні;
- соціальні;
- політичні.

5. Обмеження

Виявляються рамки, які не можна ігнорувати:

- законодавство;
- бюджет;
- дедлайни;
- внутрішні процедури;
- зовнішній тиск.

6. Сценарії розвитку подій

Моделюються мінімум три варіанти:

- оптимістичний;
- реалістичний;
- песимістичний.

7. Прогноз поведінки сторін

Аналізується стиль імовірної поведінки:

- кооперативна;
- жорстка;
- тактична;
- пасивна;
- реактивна.



▶ **Практичний алгоритм застосування MAP**

Крок 1. Опис ситуації

Коротко зафіксувати предмет переговорів і контекст.

Крок 2. Ідентифікація сторін

Виписати всіх формальних і неформальних учасників.

Крок 3. Аналіз інтересів і ресурсів

Поєднати логіку Interest Mapping з оцінкою реальних можливостей.

Крок 4. Визначення ризиків і обмежень

Чітко зафіксувати, що може зірвати домовленість.

Крок 5. Побудова сценаріїв

Продумати, як ситуація може розвиватися за різних умов.

Крок 6. Формування стратегії

Обрати стиль переговорів і ключові акценти.

▶ **Практичні приклади**

Приклад (бізнес – ОМС)

Бізнес хоче орендувати комунальне приміщення.

MAP показує, що:

- формальним партнером є ОМС;
- реальний вплив має депутатська комісія;
- ключовий ризик – публічний протест;
- обмеження – бюджет і регламент;
- оптимальна стратегія – поетапна угода + комунікація з громадою.

Приклад (донорський проєкт)

Громада хоче отримати фінансування.

MAP дозволяє побачити:

- різні очікування донора і виконавців;
- процедурні ризики;
- необхідність проміжних домовленостей.

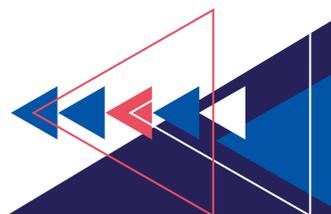
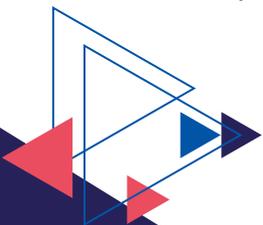
▶ **Переваги використання MAP**

- системність і цілісність аналізу;
- зменшення непередбачуваності;
- підвищення якості стратегічних рішень;
- можливість управління складними переговорами;
- запобігання конфліктам на етапі реалізації.

▶ **Обмеження та типові помилки**

MAP втрачає ефективність, якщо:

- використовується формально;
- ігноруються неформальні гравці;
- аналіз не оновлюється в процесі;
- сценарії не пов'язані з реальними ресурсами.



▶ **Аналіз стейкхолдерів (Stakeholder Analysis)**

Сутність і логіка інструменту

Аналіз стейкхолдерів – це системний інструмент ідентифікації та управління всіма особами, групами й організаціями, які прямо або опосередковано впливають на перебіг переговорів і результати домовленостей. Його ключове завдання – вийти за межі формальної моделі «дві сторони за столом» і побачити реальну конфігурацію впливів.

У кризових і публічних переговорах рішення майже ніколи не визначається виключно тими, хто присутній на зустрічі. Вплив часто здійснюють треті сторони: внутрішні погоджувачі, політичні актори, громада, ЗМІ, донори, працівники, неформальні лідери або зовнішні партнери. Саме вони можуть прискорити домовленість, змінити її умови або повністю заблокувати реалізацію.

Ключове питання, на яке відповідає цей інструмент:

«Хто реально впливає на результат і що для них важливо?»

▶ **Призначення аналізу стейкхолдерів**

Інструмент дозволяє:

- виявити прихованих учасників переговорного процесу;
- зрозуміти, хто приймає рішення формально, а хто – неформально;
- передбачити опір або підтримку ще до початку переговорів;
- зменшити репутаційні та соціальні ризики;
- адаптувати аргументи й комунікацію під різні групи;
- побудувати реалістичну стратегію впровадження домовленостей.

Для ОМС це спосіб уникнути конфлікту з громадою та політичних втрат.

Для бізнесу – інструмент зменшення регуляторних і репутаційних ризиків.

Для донорських програм – гарантія життєздатності проєктів після формального погодження.

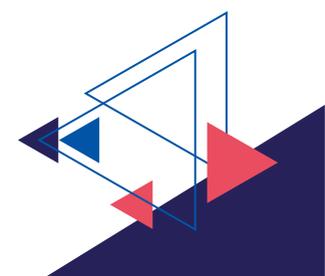
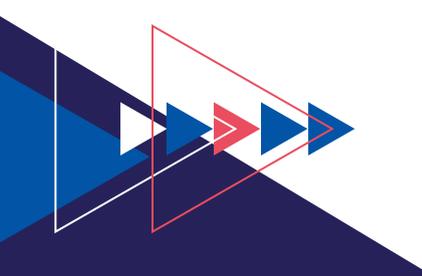
▶ **Коли аналіз стейкхолдерів є критично необхідним**

Інструмент є обов'язковим у ситуаціях, де:

- переговори мають публічний або політичний характер;
- рішення впливають на громаду або соціальні групи;
- залучено кілька організацій чи секторів;
- існує ризик протестів або інформаційних атак;
- реалізація рішення потребує підтримки третіх сторін.

▶ **Типові контексти:**

- бізнес ↔ ОМС ↔ громада;
- інфраструктурні або соціальні проєкти;
- донорські програми;
- трудові конфлікти;
- стратегічні рішення в організаціях.



► Механізм роботи інструменту

Аналіз стейкхолдерів ґрунтується на трьох ключових параметрах:

1. Інтереси – що сторона хоче отримати або зберегти.
2. Вплив – здатність змінювати хід подій або блокувати рішення.
3. Зацікавленість – ступінь залученості та чутливості до результату.

Саме поєднання цих параметрів визначає, як і з ким потрібно працювати.

► Практичний алгоритм застосування

Крок 1. Ідентифікація стейкхолдерів

Випишуються всі групи та особи, які:

- впливають на рішення;
- залежать від результатів;
- можуть чинити опір;
- формують громадську думку.

Рекомендована кількість – 8–12 стейкхолдерів, зокрема:

- основні сторони переговорів;
- керівництво та внутрішні погоджувачі;
- регулятори;
- громада або її представники;
- ЗМІ;
- донори чи інвестори;
- працівники;
- неформальні лідери.

Крок 2. Аналіз інтересів кожного стейкхолдера

Для кожної групи визначається:

- що вони хочуть отримати;
- чого бояться;
- які їхні «червоні лінії»;
- що для них є цінністю.

Крок 3. Оцінка впливу та зацікавленості

Стейкхолдери розміщуються в матриці:

- високий / низький вплив;
- висока / низька зацікавленість.

Це дозволяє визначити пріоритети взаємодії.

Крок 4. Побудова стратегії взаємодії

Для кожної групи визначається:

- формат комунікації (індивідуальний, публічний, формальний);
- ключові аргументи;
- частота взаємодії;
- ризики і способи їх зниження.

► Практичні приклади

Приклад (бізнес – ОМС – громада)

Будівництво об'єкта:

- формальні сторони: бізнес і ОМС;
- ключові стейкхолдери: громада, активісти, місцеві депутати, ЗМІ;
- ризик: протест і блокування рішення;
- стратегія: публічні консультації, екологічні гарантії, інформаційна робота.

Приклад (бізнес – працівники)

Реорганізація компанії:

- формальні сторони: керівництво і працівники;
- стейкхолдери: профспілки, HR, ключові фахівці;
- стратегія: залучення до обговорення, поетапність змін.

► Переваги використання інструменту

- реалістичне бачення ситуації;
- запобігання конфліктам;
- зниження репутаційних ризиків;
- підвищення легітимності рішень;
- краща реалізація домовленостей.

► Обмеження та типові помилки

Аналіз стейкхолдерів втрачає ефективність, якщо:

- ігноруються неформальні групи;
- аналіз проводиться лише один раз;
- інтереси спрощуються до фінансових;
- не враховується динаміка впливу.



▶ ТЕМА 9.

Процес ведення переговорів і питання

▶ Процес ведення переговорів і роль запитань

Процес ведення переговорів є структурованою послідовністю комунікативних дій, спрямованих на узгодження інтересів сторін, вироблення спільного рішення або досягнення прийнятної домовленості. Переговори не зводяться до обміну аргументами; вони є динамічним процесом, у якому поєднуються аналіз ситуації, управління взаємодією, робота з позиціями та інтересами, а також поступове формування взаєморозуміння.

▶ Етапи ведення переговорів та логіка побудови діалогу

На початковому етапі переговорів відбувається окреслення контексту та встановлення рамок взаємодії. Сторони визначають предмет обговорення, рівень формальності, очікування та базові правила комунікації. Саме на цьому етапі формується психологічний клімат переговорів, який значною мірою визначає їх подальший перебіг. Запитання тут виконують діагностичну функцію: вони дозволяють уточнити позиції, з'ясувати очікування та знизити рівень невизначеності.

Наступний етап пов'язаний із виявленням позицій та інтересів сторін. Позиції зазвичай формулюються у вигляді вимог або бажаних результатів, тоді як інтереси відображають глибинні причини цих вимог. У цьому контексті запитання є ключовим інструментом переходу від поверхневих тверджень до розуміння логіки, відповідальності та обмежень, що стоять за ними. Саме через запитання переговори поступово зміщуються від протистояння позицій до аналізу можливих рішень.

У центральній фазі переговорів відбувається обговорення варіантів і аргументація. Сторони пропонують можливі підходи, оцінюють їхні наслідки та шукають точки перетину. Запитання на цьому етапі виконують функцію уточнення, перевірки припущень і зниження емоційної напруги. Вони дозволяють перевести дискусію з площини тверджень і заперечень у площину спільного аналізу реальності.

Завершальний етап переговорів пов'язаний із узгодженням рішень і фіксацією домовленостей. Тут важливо не лише досягти формальної згоди, а й переконатися у внутрішньому прийнятті рішення сторонами. Запитання використовуються для перевірки розуміння, уточнення деталей і виявлення можливих прихованих заперечень, що можуть вплинути на виконання домовленостей у майбутньому.

▶ Як будувати розмову крок за кроком

Побудова ефективної розмови в переговорах передбачає не спонтанний обмін репліками, а усвідомлене управління діалогом. Кожен крок комунікації має свою функцію: з'ясувати позиції, знизити напругу, уточнити інтереси, відпрацювати заперечення та зберегти керованість процесу. Саме послідовність дій, а не сила аргументів, визначає результат розмови.

► Роль запитань як інструменту управління розмовою

Питання є базовим інструментом управління діалогом. Вони дозволяють не лише отримувати інформацію, а й формувати напрям розмови. Правильно поставлене питання переводить спілкування з емоційної площини в аналітичну, допомагає співрозмовнику пояснити власну логіку та знижує рівень опору.

Методично важливо, щоб питання не містили прихованого тиску або оцінки. Їхня мета – прояснення, а не демонстрація правоти. Через запитання формується простір для спільного мислення, де сторони обговорюють не особистості, а зміст проблеми.

► Робота із запереченнями у переговорному процесі

Заперечення є природною частиною переговорів і не свідчать про конфлікт як такий. У більшості випадків вони сигналізують про неврахований інтерес, страх ризиків або нестачу інформації. Ефективна відповідь на заперечення починається не з контраргументу, а з фіксації суті заперечення.

► Обробка складних та емоційних реплік

Складні репліки – це висловлювання з прихованим тиском, іронією, емоційною оцінкою або провокацією. Вони часто спрямовані не на зміст, а на зміну балансу сил у розмові.

Підхід полягає в тому, щоб не реагувати на емоційну форму, а повертати діалог до предмета обговорення. Це досягається через переформулювання, уточнення або нейтральне віддзеркалення сказаного. Така стратегія дозволяє зберегти професійну дистанцію і не втягуватися в ескалацію.

► Збереження контролю та конструктивного формату діалогу

Контроль над діалогом не означає домінування чи жорстке керування співрозмовником. Йдеться про здатність утримувати логіку розмови, цілі переговорів і рамки обговорення. Контроль втрачається тоді, коли сторона реагує імпульсивно, виправдовується або переходить у захисну позицію.

Збереження контролю забезпечується через чітке розуміння мети розмови, усвідомлене використання пауз, запитань і підсумовувань. Регулярне повернення до суті питання допомагає уникнути відхилень і маніпулятивних сценаріїв.



INFORMATION

▶ ВИСНОВКИ

Соціальний діалог, управління конфліктами та переговори

Соціальний діалог, управління конфліктами та переговори є не окремими навичками, а взаємопов'язаними інструментами ефективного врядування, розвитку організацій і зміцнення соціальної згуртованості. У сучасних умовах криз, швидких змін і обмежених ресурсів вони відіграють ключову роль у запобіганні соціальній напрузі, зниженні ризиків конфронтації та формуванні рішень, які є прийнятними й виконуваними для всіх сторін.

Матеріали посібника демонструють, що конфлікти є природною частиною соціально-економічних процесів і не повинні сприйматися виключно як загроза. За умови своєчасного аналізу та правильного реагування конфлікт може стати джерелом важливої управлінської інформації, сигналом про дисбаланс інтересів, дефіцит комунікації або недосконалість існуючих процедур. Саме соціальний діалог дозволяє перевести конфлікт із деструктивної площини у конструктивний формат обговорення та спільного пошуку рішень.

Посібник підкреслює, що ефективний соціальний діалог ґрунтується на базових принципах, які відповідають підходам Міжнародної організації праці: добровільності участі, рівноправності сторін, прозорості інформації, взаємної поваги та відповідальності за досягнуті домовленості. Дотримання цих принципів є необхідною умовою формування довіри між владою, роботодавцями, працівниками та громадськістю, а також передумовою сталого розвитку громад і організацій.

Практичні алгоритми, наведені в посібнику, орієнтовані на повсякденну роботу фахівців і можуть бути безпосередньо застосовані:

- в органах місцевого самоврядування – для підготовки та впровадження управлінських рішень;
- у трудових відносинах – для попередження та врегулювання спорів;
- у проєктній і грантовій діяльності – для зниження конфліктних ризиків;
- у тренінговій та освітній роботі – для розвитку навичок діалогу, переговорів і медіації.

Особлива увага приділяється ролі інформації та комунікації в умовах кризи. Посібник акцентує, що пояснення рішень саме по собі не гарантує їх розуміння, а ефективний діалог потребує врахування психологічних факторів, емоційного фону та контексту, в якому сприймається інформація. Усвідомлення цих аспектів дозволяє зменшити напругу та уникнути ескалації конфліктів.

Таким чином, посібник має на меті не лише передати знання, а й сформувати практичну культуру соціального діалогу – культуру слухання, спільного аналізу проблем і відповідального прийняття рішень. Його використання сприятиме зміцненню партнерських відносин, підвищенню якості управління та розвитку більш стійких і інклюзивних соціально-економічних систем.

