

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«ТЕХНІКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Техніка ведення переговорів
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 20 Лабораторні заняття: 14 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	5 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/1Iis2OK4fuO00tDwyPvQitd1wxqEprf64/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Засць Микола Артемович	
Науковий ступінь	кандидат економічних наук
Вчене звання	доцент
Посада	доцент кафедри економіки та менеджменту
Дисципліни, які викладає НПП	Фінанси, гроші та кредит Макроекономіка Менеджмент ЗЕД Інвестування
Напрями наукових досліджень	Фінансово-інвестиційні механізми розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки; управління зовнішньоекономічною діяльністю та міжнародною конкурентоспроможністю підприємств; макроекономічні аспекти формування регіональної інноваційної інфраструктури
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	Гугл Академія https://scholar.google.com.ua/citations?user=w2-NPioAAAAJ&hl=ru ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0495-7400
Контактна інформація викладача:	
Е-mail:	menedzmentuk@gmail.com
Контактний тел.	+380677445957
Телефон кафедри	+380677445957
Портфоліо викладача на сайті кафедри/Інституту/Академії	https://izmail.maup.com.ua/assets/files/zaec-portfolio.pdf

Анотація курсу. Навчальна дисципліна «Техніка ведення переговорів» спрямована на формування у майбутніх менеджерів професійних навичок ефективної ділової комунікації та досягнення взаємовигідних угод. Курс охоплює вивчення архітектури переговорного процесу, зокрема стратегій та тактик Гарвардської школи (концепції BATNA, ZOPA, Win-Win). Студенти опановують інструменти підготовки до переговорів, техніки переконливої аргументації, методи розпізнавання та нейтралізації психологічних маніпуляцій, а також вчать керувати емоціями в конфліктних ситуаціях. Окрема увага приділяється особливостям крос-культурної взаємодії та специфіці ведення переговорів у дистанційному форматі.

Предметом навчальної дисципліни є стратегії, тактики, психологічні прийоми та етичні норми переговорного процесу, а також методи врегулювання конфліктів та узгодження позицій сторін у професійній діяльності менеджера.

Метою вивчення дисципліни є формування у студентів комплексну систему знань про структуру переговорів та розвинути практичні вміння щодо підготовки, проведення та аналізу результатів ділових зустрічей для забезпечення високої конкурентоспроможності бізнесу.

Основними завданнями вивчення дисципліни є вивчення базових моделей та стилів ведення переговорів, засвоєння алгоритмів аналізу інтересів і позицій партнерів, а також опанування технік аргументації та захисту від психологічного тиску. Курс спрямований на розвиток навичок крос-культурної взаємодії, медіації в конфліктних ситуаціях та ефективного використання цифрових інструментів для дистанційної комунікації.

За результатами вивчення курсу студент повинен

знати:

- ключові етапи та архітектуру переговорного процесу;
- концепції Гарвардської школи переговорів (BATNA, ZOPA, критерії);
- типологію переговорних стратегій та психологічні механізми впливу;
- специфіку національних переговорних стилів та правила міжнародного етикету;
- особливості підготовки тендерної документації та ведення договірних відносин.

вміти:

- здійснювати системну підготовку до переговорів та прогнозувати поведінку опонентів;
- застосовувати техніки активного слухання та ставити стратегічні запитання;
- аргументовано захищати позицію організації та професійно працювати з запереченнями;
- розпізнавати маніпулятивні пастки та застосовувати методи їх нейтралізації;
- зберігати емоційну стійкість та ефективно діяти в умовах конфлікту інтересів.

Пререквізити. Вивчення цієї дисципліни базується на знаннях та компетентностях, отриманих під час опанування низки обов'язкових компонентів попередніх періодів навчання. Зокрема, фундаментом слугують знання з курсу сучасної української мови в частині культури мовлення та стилістики ділового спілкування, а також базові положення менеджменту щодо розуміння функцій управління та процесів взаємодії в організації. Важливе значення має опанування

основ академічного письма для побудови логічної аргументації та знання з психології, які дозволяють аналізувати поведінкові типи особистості й ефективно управляти емоційним станом під час комунікації.

Постреквізити. Результати вивчення цієї вибіркової дисципліни є необхідною базою для подальшого засвоєння обов'язкових компонентів у наступних семестрах. Набуті вміння аргументації та впливу безпосередньо використовуються в межах курсу лідерства та комунікацій, а також стають основою для моделювання взаємодії з партнерами та контрагентами в рамках основ управління бізнесом. Компетентності з узгодження умов співпраці застосовуються в операційному менеджменті, тоді як навички стратегічного діалогу та представлення аналітичних результатів знаходять своє відображення під час вивчення стратегічного управління підприємством та основ наукових досліджень у менеджменті. Крім того, сформовані навички переговорника стають ключовими під час проходження переддипломної практики та захисту проектних рішень у кваліфікаційній роботі бакалавра.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Природа та структура переговорного процесу	Методи навчання: – проблемні лекції щодо стратегій Win-Win, навчальні дискусії про етичні межі та маніпуляції в бізнесі. – мультимедійні презентації національних стилів переговорів, перегляд та аналіз відеофрагментів реальних бізнес-зустрічей та дебатів. – воркшопи з розрахунку зон можливої угоди (ZOPA), тренінги з аргументації та нейтралізації заперечень. – рольові ігри «Закупівельник — Постачальник», моделювання тендерних переговорів, кейс-стаді щодо врегулювання конфліктів у договірних відносинах Методи оцінювання – експрес-тестування знань моделей переговорів, оцінювання активності та результативності участі у рольових іграх. – складання «Профілю підготовки до переговорів», розробка варіантів BATNA для заданих кейсів, підготовка звітів-рефлексій за результатами симуляцій. – демонстрація технік активного слухання, технік захисту від маніпуляцій та ведення аргументованого діалогу під час практичних занять. – залік, що передбачає перевірку теоретичної бази та захист індивідуального проєкту (наприклад, стратегічного плану ведення складних багатосторонніх переговорів)
Тема 2	Стратегії та стилі ведення переговорів	
Тема 3	Гарвардська модель принципів переговорів та концепція BATNA	
Тема 4	Підготовка до переговорів: аналіз інтересів, позицій та зони угоди	
Тема 5	Вербальна та невербальна комунікація у переговорах	
Тема 6	Техніки аргументації, переконування та робота з запереченнями	
Тема 7	Психологічні маніпуляції в переговорах та методи захисту від них	
Тема 8	Управління емоціями та поведінка в конфліктних переговорах	
Тема 9	Крос-культурні особливості та міжнародний протокол переговорів	
Тема 10	Особливості відеоконференцій та дистанційного впливу	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Викладання дисципліни здійснюється у спеціалізованих комп'ютерних класах, де кожне робоче місце обладнане персональним комп'ютером. Для наочної демонстрації алгоритмів роботи з програмами використовується мультимедійне обладнання (проектор, інтерактивна дошка). Навчальний процес забезпечується необхідним прикладним програмним забезпеченням (пакети MS Office: Excel, Access, PowerPoint або аналоги), а також доступом до мережі Інтернет для роботи з хмарними сервісами, онлайн-реєстрами та джерелами відкритих даних.

Форми та методи контролю

Система оцінювання результатів навчання складається з поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Поточний контроль здійснюється систематично на практичних заняттях, а також під час перевірки самостійної роботи. Його мета – перевірка теоретичних знань та практичних вмінь, зокрема здатності обирати оптимальні стратегії взаємодії, аргументувати власну позицію, розпізнавати маніпуляції та знаходити взаємовигідні рішення у складних управлінських ситуаціях.

Форми оцінювання охоплюють: захист результатів ділових ігор (аналіз обраної тактики), презентація стратегій підготовки до переговорів (BATNA та ZOPA), участь у рольових моделюваннях конфліктних ситуацій та фахових дискусіях щодо етики ділового спілкування).

Письмові та практичні види робіт передбачають виконання тестів на знання психологічних типів та переговорних моделей, розв'язання ситуаційних задач (case study) щодо нейтралізації маніпулятивного впливу, підготовка планів-сценаріїв переговорів та аналітичних записок за результатами проведених зустрічей.

Методи контролю поєднують експрес-опитування, перевірку коректності складених переговорних профілів та аналітичних звітів, а також моніторинг активності здобувачів під час вирішення прикладних проблемних ситуацій, пов'язаних із веденням переговорів у багатосторонньому та крос-культурному середовищі.

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 1 (Тема 3,4)	Семінар 1 (Тема 5)	Семінар 1 (Тема 6,7)	Семінар 1 (Тема 8,9)	Семінар 1 (Тема 10)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарі	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Система контролю знань із дисципліни спирається на вимоги чинного «Положення про оцінювання знань студентів» і реалізується через накопичувальний механізм. Такий підхід гарантує врахування всіх досягнень здобувача протягом семестру, включаючи якість участі у рольових іграх, результати модульного контролю та майстерність ведення дискусій, забезпечуючи прозорість формування підсумкової оцінки.

Структура модульної контрольної роботи складається з тестових завдань для перевірки володіння понятійним апаратом у межах стратегій Win-Win, BATNA та ZOPA, а також розуміння психологічних моделей впливу й крос-культурних особливостей. Крім того, робота передбачає виконання практичних завдань, які допомагають здійснити перевірку навичок самостійної підготовки до переговорів, зокрема вміння розробляти сценарії взаємодії, формувати систему аргументації та обирати методи нейтралізації маніпуляцій¹. Критерії оцінювання МКР:

«Відмінно» (90–100% балів): студент надав правильні відповіді на тестові питання, розробив бездоганний стратегічний план переговорів, продемонстрував глибоке розуміння технік психологічного впливу та здатність гнучко адаптувати тактику до інтересів опонента.

«Добре» (75–89% балів): студент загалом впорався із завданнями, але допустив несуттєві неточності в обґрунтуванні альтернативних варіантів угоди (BATNA) або обрав не найефективніший стиль аргументації для заданої ситуації.

«Задовільно» (60–74% балів): студент засвоїв базовий матеріал, проте допустив помилки у тестах або виконав практичне завдання з порушенням логіки переговорного процесу (наприклад, невірно визначив інтереси сторін).

«Незадовільно» (менше 60% балів): студент не зміг відповісти на більшість тестових питань, не виконав практичне завдання або продемонстрував повну відсутність навичок розпізнавання маніпуляцій та ведення діалогу.

2. Оцінювання самостійної роботи (максимальна оцінка — 4 бали)

Самостійна робота здобувача (аналіз кейсів щодо конфліктних переговорів, підготовка профілів підготовки до зустрічей, опрацювання додаткових джерел з крос-культурної етики) оцінюється за результатами перевірки виконаних завдань або їх захисту під час практичних занять.

4 бали («Відмінно»): здобувач продемонстрував творчий підхід, глибоке розуміння психології переговорів та вміння самостійно обирати оптимальні інструменти впливу для вирішення задачі. Робота виконана бездоганно: запропонована стратегія є раціональною, зроблено ґрунтовні висновки щодо мінімізації ризиків. Завдання здано у термін.

3 бали («Добре»): завдання виконано в повному обсязі, результати аналізу правильні, але допущено незначні неточності в інтерпретації тактик опонента або нераціонально обрано засоби аргументації (наприклад, надмірна увага до позицій замість інтересів).

2 бали («Задовільно»): робота виконана, але містить суттєві недоліки: помилки у структуруванні переговорної карти, відсутність варіантів виходу з глухого кута; значні порушення вимог до логіки викладу. Або ж завдання виконано вірно, але здано з порушенням термінів.

0–1 бал («Незадовільно»): завдання не виконано або виконано фрагментарно, містить грубі помилки у виборі стратегії (що призвели б до провалу реальних переговорів), або виявлено факт плагіату.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

3. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності

Для стимулювання творчої активності здобувачів та заохочення до поглибленого вивчення сучасних технік комунікації й методів стратегічного управління переговорним процесом передбачено нарахування заохочувальних (бонусних) балів. До додаткових видів діяльності відносяться активності, що виконуються понад обов'язкові обсяги робочої програми.

3.1. Науково-дослідна та прикладна діяльність

Бали нараховуються за демонстрацію вміння застосовувати професійні інструменти переговорника для вирішення нестандартних управлінських та зовнішньоекономічних завдань:

Участь у науково-практичних конференціях та семінарах з проблематики ділових комунікацій, конфліктології, медіації або міжнародного бізнес-етикету — від 3 до 5 балів.

Розробка авторських прикладних рішень, таких як створення комплексних сценаріїв переговорів для складних угод, розробка переговорних карт для тендерних процедур або алгоритмів нейтралізації маніпуляцій у специфічних нішах бізнесу — до 6 балів.

Участь у турнірах із управлінських поєдинків, дебатах, олімпіадах із ділового адміністрування або спеціалізованих кейс-чемпіонатах — від 5 до 10 балів.

Аналітична робота щодо дослідження стратегій закордонних партнерів або підготовка порівняльних звітів за результатами вивчення крос-культурних особливостей ведення бізнесу в країнах-партнерах — до 5 балів.

3.2. Навчальна дисципліна та систематичність

Заохочувальні бали нараховуються за високий рівень самоорганізації, дотримання академічної культури та професійної етики переговорника:

- відвідування всіх лекційних та практичних занять без пропусків — 3 бали.
- Якісна систематизація навчального матеріалу, що включає наявність структурованого конспекту з переліком мовних конструкцій для переговорів, схем розрахунку BATNA та прикладів маніпулятивних пасток — 2 бали.

- Самостійне опанування додаткових інструментів, що виходять за межі програми, наприклад, вивчення спеціалізованих платформ для проведення онлайн-переговорів, сервісів аналізу емоційного стану або поглиблених технік медіації з отриманням відповідних сертифікатів — до 4 балів.
- Своєчасне виконання та захист результатів кейс-стаді й рольових ігор із дотриманням встановлених дедлайнів — 3 бали.

Додаткові бали додаються до поточного рейтингу студента, при цьому загальна підсумкова оцінка за дисципліну не може перевищувати 89 балів (згідно з чинним навчальним планом для вибіркових компонентів).

4. Підсумкове семестрове оцінювання (Залік)

Підсумкове семестрове оцінювання (залік) є обов'язковим етапом завершення вивчення дисципліни «Техніка ведення переговорів». Воно відбувається у формі автоматичного накопичення балів протягом семестру або шляхом складання підсумкової залікової роботи.

Формою підсумкового контролю є залік, що проводиться у вигляді письмового тесту або комбінованого завдання, яке може включати розв'язання практичного переговорного кейсу. Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання та складається із суми балів поточного контролю, результатів модульної контрольної роботи та заохочувальних балів.

Студенти, які протягом семестру набрали 60 і більше балів та успішно захистили всі передбачені практичні завдання (кейси та рольові ігри), мають право отримати залік автоматично.

Порядок формування оцінки:

Студенти, які виконали всі передбачені завдання та набрали в сумі 60 балів або вище, отримують підсумкову оцінку без додаткового тестування на основі поточного рейтингу.

Студенти, які мають суму балів нижче 60 за умови виконання обов'язкового мінімуму робіт, а також ті, хто бажає підвищити свій результат, складають підсумкову контрольну роботу під час залікового заняття.

Для оцінювання результатів навчання впродовж семестру застосовується 100-бальна шкала, національна шкала та шкала ЄКТС.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Успішне опанування освітньої компоненти «Техніка ведення переговорів» вимагає від здобувачів освіти системності, високого рівня самодисципліни, психологічної стійкості та відповідального ставлення до моделювання комунікаційних процесів. Обов'язковими умовами є регулярне відвідування лекційних і практичних занять, оскільки саме під час практичних сесій відбувається відпрацювання навичок переговорника. Активна участь у рольових іграх, обговоренні кейсів та дискусіях щодо стратегій впливу є ключовою для формування професійних компетентностей. У разі пропуску занять або отримання незадовільних результатів студент зобов'язаний ліквідувати академічну заборгованість шляхом виконання передбачених практичних завдань та демонстрації навичок аргументації і медіації викладачу.

Невід'ємною складовою навчання є суворе дотримання норм академічної етики та культури ділового спілкування. Освітній процес базується на принципах академічної доброчесності, що передбачає виключно самостійну підготовку стратегічних планів переговорів, розробку власних аргументів та сценаріїв взаємодії. Будь-яке використання зовнішніх аналітичних джерел, психологічних методик або кейсів має супроводжуватися коректними посиланнями.

У межах курсу неприпустимими є будь-які прояви академічної недоброчесності, зокрема:

- подання чужих напрацювань (сценаріїв переговорів, аналітичних карт об'єктів впливу, планів BATNA) як власних;
- плагіат у текстових частинах індивідуальних проєктів та звітів-рефлексій;
- фабрикація результатів аналізу переговорних ситуацій;
- списування під час модульного тестування;
- використання штучного інтелекту для генерації стратегій переговорів або відповідей на кейси без належного зазначення цього факту;
- обман чи намагання вплинути на об'єктивність оцінювання (зокрема спроби некоректного впливу під час оцінювання результатів рольових ігор).

Виявлення фактів академічної недоброчесності призводить до анулювання результатів відповідної роботи без права на її перескладання або до інших заходів згідно з Положенням про академічну доброчесність навчального закладу.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів : навч. посіб. / О.Виговська. К. : Київ. ун-т ім. Б.Грінченка, 2023. 220 с.
2. Заушнікова М. Ю. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект : навч. посібник / М.Ю.Заушнікова, Р.А.Калениченко, А.С.Коханець ; Державний податковий університет. Ірпінь, 2024. 196 с.
3. Кухарська Н. О. Стратегія ділових переговорів : навч. посібник / Н.О.Кухарська, Н.В.Смирнова. Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с.
4. Мистецтво ведення переговорів : навч. посіб. / укладачі : А.Є.Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.

5. Бринза І. В. Конфліктний коучинг і медіація : навч. посіб. / І.В.Бринза, Т.С.Гжибовська, Н.М.Черненко. Одеса : Університет Ушинського, 2024. 154 с.

Допоміжна література:

1. Белкін І. В. Культурна етика ділового спілкування як основа взаємодії між основними учасниками на ринку / І.В.Белкін, Я.В.Гонтарук, С.М.Трапаїдзе. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №2. С. 45-49. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32337.pdf>
2. Величко, К. Роль бізнес-комунікацій у зміцненні конкурентної позиції суб'єктів господарювання на міжнародному ринку / К.Величко, Г.Тимохова. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-40>
3. Касьяненко Л. В. Інновації в комунікаціях та нові підходи ведення переговорів / Л.В.Касьяненко. *Причорноморські академічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 167-172. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/28.pdf
4. Лисиця Н. М. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі / Н. М. Лисиця, О.О.Ястремська, О.Г.Вдовічена // Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9(15). С. 74-82. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30350>
5. Huang, H. On the Skills and Basic Connotation of Business Negotiation. *Academic Journal of Management and Social Sciences*. 2023. №4(1). 62-65. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v4i1.11529>
6. Juliana, A., Nurqamarani, A. Sh., Windyaningrum, R. Lobbying and Negotiation Techniques to Enhance Business Communication Skills through Virtual Reality Training: A Preliminary Study. *Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh*. 2023. №24(2). P. 88-102. URL: <https://scispace.com/pdf/lobbying-and-negotiation-techniques-to-enhance-business-4j0xmom024.pdf>
7. Vojvodić, K., Martinović, M., Brajević, M. Assessing the Success of the Business Negotiation Process: a Sectoral Comparison. *Intereulaweast*, 2023. Vol. X (2). URL: <https://hrcak.srce.hr/file/452298>
8. Yang, Y. The Impact of Different Business Negotiation Styles Cause by Regional Differences on Across-Culture Cooperation. *Proceedings of the 2024 9th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2024)* / R. Magdalena et al. (eds.), Advances in Economics, Business and Management Research. P. 170-176. URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/icssed-24/126001672>

Інформаційні ресурси

1. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.
2. Бюро Розвитку. Широкопрофільне консалтингове агентство з питань відкриття, ведення бізнесу та подолання кризових явищ. URL: <https://byuro-rozvytku.com/>
3. Інформаційна агенція ЛІГАБізнесІнформ. Українська мережа ділової інформації. URL: www.liga.net.
4. Management.com.ua. [Інтернет-портал для управлінців]. URL: <https://www.management.com.ua/>.

5. SkillsYouNeed. Платформа навчально-дослідницького контенту про розвиток професійних «м'яких» навичок. URL: <https://www.skillsyouneed.com/>.
6. Ukraine Global Faculty: Лекції від світових експертів українським бізнес-лідерам. URL: <https://ugf.academy/all-lectures/>