

УДК 159.9:005.57

JEL Classification: M54, D91

DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.06>

Ющишина Л. О.,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет

імені Лесі Українки, м. Луцьк

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЕРЕГОВОРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

Сучасна управлінська діяльність дедалі більше вимагає від менеджера не лише технічних чи адміністративних компетентностей, але й глибокого розуміння психології міжособистісної взаємодії. Особливо це стосується сфери переговорів, які виступають ключовим інструментом досягнення управлінських рішень, формування партнерства, налагодження комунікацій та врегулювання конфліктів.

Переговори – це не просто обмін позиціями, аргументами чи компромісами. Це – психологічна взаємодія, у якій важливу роль відіграють когнітивні установки, емоційний стан, тип особистості, а також здатність до саморегуляції та емпатії.

На відміну від технічного погляду, психологія розглядає переговори як форму соціальної взаємодії, в якій беруть участь особистості з різними цілями, потребами та емоційними стратегіями. Успіх у переговорах суттєво залежить від уміння менеджера виявляти мотивацію співрозмовника, керувати власним емоційним станом та адаптуватися до ситуації через гнучке мислення.

Психологи Дж. Томас і Р. Кілменн ще у 70-х роках виокремили п'ять основних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, які безпосередньо впливають на переговорний процес: конкуренція, співпраця, компроміс, уникання та пристосування [1]. Ефективний менеджер має володіти всіма п'ятьма стилями поведінки та вміти обирати відповідну стратегію залежно від контексту.

Одним з ключових психологічних чинників переговорної діяльності є емоційний інтелект (EQ). Д. Гоулман підкреслював, що емоційна компетентність має навіть більше значення, ніж когнітивний інтелект, особливо в управлінських комунікаціях [2]. Високий рівень EQ допомагає зчитувати емоції співрозмовника, попереджувати ескалацію конфлікту, підтримувати емоційний баланс навіть у напружених ситуаціях, формувати довіру – критично важливу умову для будь-яких переговорів. Адже, коли менеджер зустрічається з опором з боку підлеглих під час організаційних

змін, нераціональні аргументи не спрацьовують. Тут на перший план виходить емпатія, визнання емоцій іншого та правильна побудова діалогу.

Ще один важливий психологічний аспект – техніки впливу, що застосовуються у переговорному процесі. Р. Чалдіні описав шість принципів соціального впливу, зокрема: принцип взаємності, соціального доказу, авторитету, дефіциту, симпатії та послідовності [3]. Ці принципи істотно визначають поведінку учасників переговорів, впливаючи на прийняття рішень і формування довіри між сторонами. Менеджери часто використовують їх інтуїтивно – наприклад, створюючи відчуття ексклюзивності, апелюючи до авторитетних думок, або демонструючи готовність до взаємності. Водночас виникає етичне питання: де межа між переконанням і маніпуляцією?

Успішні переговорники уникають маніпуляцій, бо знають: довіра – найцінніший капітал. Психологічна компетентність дозволяє досягати результату без маніпуляцій, використовуючи прозору комунікацію, аргументацію та емоційну чесність.

Переговори – це не лише про те, що сказано вголос. За різними даними, близько 70% інформації передається невербально: через міміку, інтонацію, жести, дистанцію, швидкість мовлення. Високий рівень психологічної чутливості полегшує менеджеру "зчитування" стану співрозмовника ще до того, як він сформулює свою позицію.

Окремо варто виділити техніку активного слухання, яку вперше описав К. Роджерс [4]. Вона включає: перефразування, уточнення, невербальну підтримку, рефлексивне відображення емоцій. Такий підхід сприяє не лише краще зрозуміти партнера з переговорів, а й знизити рівень напруги, сформувати атмосферу співпраці.

Один з дієвих інструментів для менеджера – психологічна типологізація партнерів з переговорів. У теорії Майєрс-Брігґс або соціально-психологічному портретуванні (DISC-модель), передбачається, що різні типи людей вимагають різних підходів [5]:

- раціональний аналітик очікує чіткої логіки;
- імпульсивний комунікатор реагує на емоційний вплив;
- домінантний тип хоче контролю, тому варто дати йому "ілюзію вибору".

Психологічна гнучкість полягає у здатності адаптуватися до особистісних характеристик співрозмовника, зберігаючи при цьому власну цілісність та позицію.

Отже, переговори в управлінській практиці – це не лише технічне досягнення угоди, а глибокий психологічний процес, який вимагає саморефлексії, розуміння поведінкових патернів і чутливості до емоційних сигналів.

Менеджер нового покоління – це не лише стратег і адміністратор, а й психолог у широкому сенсі цього слова: уважний, гнучкий, емоційно стійкий, здатний будувати комунікацію не лише з позиції влади, а з позиції партнерства.

Тому формування переговорної компетентності сучасного управлінця неможливе без включення психологічної підготовки – як на рівні знань, так і на рівні практичних навичок.

Список використаних джерел

1. Jones J. E. *The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Group & Organization Studies*. 1976. 1(2), 249–251. <https://doi.org/10.1177/105960117600100214>.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л.Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.
3. Чалдіні Р. Психологія впливу. Переконайте та досягайте успіху! (оновлено та доповнено) / пер. з англ. Н. Коваль, А. Зорницький. Харків : Видавництво "КСД", 2024. 608 с.
4. Rogers C. R., Farson R. E. Active Listening. Excerpt from *Communicating in Business Today*. R.G. Newman, M.A. Danzinger, M. Cohen (eds). D.C. Heath & Company, 1987. URL : https://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/Rogers_Farson_Active-Listening.pdf.
5. Myers I. B., McCaulley M. H., Quenk N. L., Hammer A. L. *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1998. 444 p. URL : https://archive.org/details/mbti-manual-a-guide-to-the-development-and-use-of-the-myers-briggs-type-indicator-pdfdrive/mode/2up?utm_source=chatgpt.com.

УДК 338.439.6(477)

JEL Classification: D73, K42

Яремчук Р. Є.,
здобувач третього (освітньо-
наукового) рівня вищої освіти,
Львівський державний університет
внутрішніх справ, м. Львів

КОРУПЦІЯ В УКРАЇНІ: РЕЗУЛЬТАТИ СОЦІОЛОГІЧНИХ ОПИТУВАНЬ

Потрібно відштовхуватися від того факту, що відомою для суспільства стає лише певна частина корупційних дій через журналістські розслідування, судові позови, відкриття кримінального провадження тощо. Прояви корупції характеризуються різноманітністю, що реально унеможливорює