

# ТЕМА. ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

Матеріали для практичного обговорення: ведення переговорів

---

## ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Хто має називати першу цифру в переговорах — той, хто пропонує продукт чи послугу, чи той, хто збирається купувати? Аргументація є для обох позицій: одні вважають, що перший хід задає рамку («ефект якоря»), інші — що це розкриває вашу нижню (або верхню) межу. Яка стратегія є сильнішою — і за яких умов?
  2. Деякі переговорники практикують «стратегічну неповноту» — не розкривають слабкі сторони своєї позиції, навіть коли їх запитують прямо. Де проходить межа між легітимною тактикою і обманом? Чи однакова ця межа в одноразових і довгострокових переговорах?
  3. Дедлайн-ультиматум («підпишіть до п'ятниці, інакше ми йдемо до іншого постачальника») — це нормальна переговорна практика чи маніпуляція? Як реагувати на нього, коли ваша альтернатива слабка?
  4. У переговорах інколи з'ясовується, що з вами розмовляє людина без повноважень ухвалити фінальне рішення — її роль зводиться до збору інформації, після якого справжній рішенець з'являється з вже готовою позицією. Що робити: продовжувати взаємодію, наполягати на участі особи з повноваженнями, чи розцінювати ситуацію як маніпуляцію?
- 

## КЕЙС 1. П'ЯТНИЦЯ АБО НІКОЛИ

Українська ІТ-компанія середнього розміру (близько 200 фахівців) уже місяць веде переговори з потенційним німецьким клієнтом — мережею роздрібних магазинів, що шукає підрядника для розробки внутрішньої системи управління запасами. У середу о 17:00 український sales-директор отримує лист від представника клієнта:

*«Ми оцінили вашу пропозицію і готові рухатися далі. Наша внутрішня рада прийняла рішення стартувати проєкт з понеділка. Якщо ви готові підписати контракт у п'ятницю на наших умовах, ми оформлюємо договір. В іншому випадку ми переходимо до польського підрядника, з яким також ведемо діалог. На жаль, ми вже не маємо часу для додаткових ітерацій».*

Умови клієнта: ставка на 15% нижча за ту, що була в українській пропозиції; жорсткіші SLA з penalty-санкціями; авансовий платіж лише 10% замість стандартних 30%.

У середині компанії — розкол. Sales-директор наполягає на підписанні: контракт значний, місячний план виконано лише наполовину. Operations-директор проти: команда завантажена, нові SLA означають додатковий найм або ризик штрафів. CEO просить підготувати рішення до ранку п'ятниці.

### **Питання:**

1. Які можливі справжні значення стоять за дедлайном клієнта — і що в листі дає підказки?
2. Як відповісти на ультиматум, не закриваючи можливості угоди і не приймаючи неприйнятних умов?

---

## **КЕЙС 2. ХТО ПЕРШИЙ НАЗВЕ ЦИФРУ**

Дві українські компанії на ринку освітнього програмного забезпечення обговорюють можливе злиття. Компанія А — старший гравець: оборот втричі більший, велика клієнтська база, але продукт застарів і компанія три роки не зростає. Компанія Б — молодша: оборот менший, але показує річне зростання понад 60%, продукт сучасніший, команда сильніша.

Перша персональна зустріч CEO двох компаній. Після короткого знайомства CEO компанії А переходить до справи:

*«Я хочу зекономити нам обом час. Скажіть прямо — за яку суму ви готові продати свою долю в новій структурі? Ми дивимося це досить серйозно і не хочемо втрачати тиждень на формальності».*

CEO компанії Б розуміє: точну цифру він зараз не назве, бо її не знає сам — оцінка компанії ще не проведена. Водночас відмова відповідати може бути сприйнята як небажання вести діалог. А «приблизна цифра», названа у відповідь, миттєво стане якорем для всієї подальшої розмови.

### **Питання:**

3. Чи має CEO компанії Б назвати цифру? Що це йому дає і що відбирає?
  4. Які альтернативні відповіді можливі — і що кожна з них комунікує про переговорну позицію?
-

### **КЕЙС 3. ТИЖДЕНЬ У ДУБАЇ**

Українська агрокомпанія, що експортує насіння соняшника та зернові, отримала запрошення від еміратського партнера обговорити річний контракт у Дубаї. Комерційний директор планує дводенний візит: підписання — у середу ввечері перед вильотом.

Узгоджена з партнером програма виглядає чітко: вівторок — переговори і обід, середа — фіналізація умов і підписання, виліт о 19:00.

#### **Реальність першого дня:**

- 10:00 — переговори. Партнер з'явився о 10:45, обговорення тривало 40 хвилин. Сказав: «Не хвилюйтеся, у нас буде багато часу — я попросив зарезервувати готель на шість ночей».
- 14:00 — обід. Окрім партнера, за столом — двоє його синів, брат і двоє співробітників. Розмова — про родину, освіту дітей, спорт. Бізнес не згадували.
- 16:00 — партнер запропонував поїхати на пустелю «показати красу країни». Повернулися о 22:00.

#### **Середа:**

- 10:00 — партнер попросив перенести зустріч на 11:00. Згодом — на 14:00.
- 14:00 — за обідом партнер сказав: «Мій батько хотів би познайомитися з нашими українськими гостями. Це для нас важлива зустріч». Поїхали до батька о 16:00, повернулися о 18:00.
- 18:30 — комерційний директор нагадав, що літак о 19:00. Партнер посміхнувся: «Я зрозумів, що ви залишаєтеся на тиждень. Завтра ми могли б почати обговорення в робочій атмосфері».

#### **Питання:**

5. Що насправді відбувається з точки зору партнера — і чому план комерційного директора не спрацював?
6. Які варіанти дій є у комерційного директора в цей момент — і які з них зберігають шанс на угоду?