

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.93>

УДК 159.9:005.57

Л. О. Ющишина,

к. е. н, доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8926-7577>

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПЕРЕГОВОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ПРАКТИЦІ

L. Yushchyshyna,

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Lesia Ukrainka Volyn National University

PSYCHOLOGICAL FACTORS OF NEGOTIATION INTERACTION IN MANAGERIAL PRACTICE

У статті виокремлено та обґрунтовано основні психологічні чинники, що впливають на процес переговорної взаємодії в управлінській практиці. Описано роль когнітивних установок і упереджень, емоційного інтелекту, стилів поведінки в конфліктах, принципів соціального впливу, невербальної комунікації, активного слухання та типології особистостей у формуванні ефективного діалогу між сторонами. Проаналізовано сучасні наукові підходи до дослідження цих аспектів. Акцент зроблено на інтеграції психологічних знань у систему підготовки менеджерів та підвищенні їхньої

переговорної компетентності. З'ясовано, що успішність переговорів суттєво залежить від адаптивності менеджера, від уміння розуміти мотивації співрозмовника, управляти власними емоціями та використовувати прозору комунікацію. Наведено приклади технологій і прийомів, що сприяють налагодженню довіри та взаєморозуміння в переговорах. Обґрунтовано необхідність розвитку психологічної гнучкості у менеджерів та перспективи подальших досліджень у цій галузі.

The article investigates the key psychological factors influencing the effectiveness of the negotiation process in management practice. It is shown that the success of negotiations depends not only on rational arguments and formal procedures but also on participants' cognitive attitudes, emotional intelligence, behavioral strategies, and communication skills. A literature review indicates that modern approaches to negotiations combine rational and emotional components, emphasizing trust-building, effective communication, and partnership, while also considering interpersonal and cross-cultural communication features. The study examines the role of cognitive biases, conflict-handling styles according to the Thomas-Kilmann model, active listening, Cialdini's principles of social influence, and personality typologies (MBTI, DISC) in shaping the dynamics of the negotiation process. The importance of a manager's psychological flexibility, the ability to adapt interaction strategies to specific situations and partner characteristics, as well as the skill to regulate one's emotions and "read" the emotional state of the interlocutor, is highlighted. The conducted research allowed for the systematization of psychological factors in negotiation interactions, identifying cognitive, emotional, behavioral, communicative, and personality groups, and justifying their significance for the development of managerial competence. The findings emphasize that a modern manager is not only a strategist and administrator but also a psychologically prepared communicator capable of integrating psychological knowledge into practical activities. Promising directions for further research include studying individual differences

in cognitive biases in negotiations, applying psychological tools in multicultural environments, and using artificial intelligence to analyze negotiators' nonverbal behavior. The results of the study provide a scientific basis for enhancing the effectiveness of business communications and developing managers' leadership competencies.

Ключові слова: *переговори; психологічні чинники; емоційний інтелект; стиль поведінки в конфлікті; принципи соціального впливу; невербальна комунікація; активне слухання; типологія особистості.*

Keywords: *negotiations; psychological factors; emotional intelligence; conflict behavior style; influence principles; nonverbal communication; active listening; personality typology.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному управлінському середовищі переговори виступають ключовим інструментом ухвалення рішень, координації дій, побудови партнерських відносин та врегулювання конфліктів. Однак ефективність переговорного процесу істотно визначається не лише раціональними аргументами чи формальними процедурами, а насамперед психологічними чинниками, які впливають на поведінку, сприйняття, емоційний стан та комунікативні стратегії учасників.

Незважаючи на значну кількість досліджень переговорного процесу, психологічна складова переговорів залишається недостатньо інтегрованою в управлінську практику. Менеджери часто володіють технічними інструментами ведення переговорів, але не завжди мають достатній рівень психологічної компетентності, що знижує результативність такої взаємодії. Відтак актуальним є виявлення та систематизація психологічних чинників, які визначають перебіг і результати переговорної взаємодії, а також розроблення практичних підходів до їх урахування в управлінській діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній теорії та

практиці переговорів сформувався широкий спектр підходів, які відображають еволюцію поглядів від традиційного змагання сторін до пошуку взаємовигідних рішень. Науковці й практики дедалі частіше акцентують увагу не лише на техніках переконання, а й на глибокому розумінні емоційних та комунікативних чинників, що визначають динаміку переговорного процесу. Ці підходи знайшли відображення у низці праць, які стали основою сучасної переговорної культури. На початковому етапі розвитку переговорних стратегій у працях Р. Фішера та його колег [1] обґрунтовано принципи співпраці й розроблено методологію, яка сприяє конструктивному вирішенню конфліктів. Подальші дослідження Р. Фішера у співпраці з Д. Шапіро доповнили цей підхід емоційним виміром переговорного процесу, підкресливши важливість використання емоцій як стратегічного інструменту впливу та побудови взаєморозуміння між сторонами [2]. У прикладному аспекті ключові правила ведення переговорів, орієнтовані на практичну ефективність та запобігання ескалації конфліктів, систематизовано Т. Зілецькою та В. Максимчук [3]; тактики, спрямовані на досягнення максимально вигідних результатів, що ґрунтуються на глибокому розумінні психологічної поведінки сторін, запропоновано К. Восс [4]; питання психологічного забезпечення переговорного процесу розглядаються в роботах О. Блінова [5]; вивченню та дослідженню психологічних чинників, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни присвячені праці Г. Пріб [6]; Кухарська Н. О., Смирнова фокусують свою увагу на системному підході до планування, ведення та оцінки переговорного процесу в бізнес-контексті [7].

Такий розвиток підходів демонструє поступовий рух від базових принципів співпраці до інтегрованих стратегій, що поєднують раціональність, емоційний інтелект і тактичну гнучкість.

Переговори – це складна форма соціальної взаємодії, де критично важливими є когнітивні установки, емоції та особистісні характеристики учасників [8]. З одного боку, їх розгляд є новим і міждисциплінарним:

поєднуються теорії соціального впливу, психології особистості, теорії конфлікту та комунікації. З іншого боку, багато практичних посібників з переговорів підкреслюють значення довіри, ефективного спілкування та емпатії, проте не завжди глибоко аналізують психологічні механізми успіху. Б. Щербатюк і Д. Дзецина зазначають, що серед психологічних підходів до вивчення переговорів значна увага приділяється пошуку взаємовигоди та крос-культурному аналізу комунікації. Водночас, практичні матеріали з переговорів часто пропонують різноманітні тактики і прийоми, які не завжди базуються на наукових знаннях [9]. Останні наукові дослідження у зарубіжній літературі висвітлюють вплив когнітивних викривлень на переговорний процес, досліджують роль емоційного інтелекту в управлінських комунікаціях, а також пояснюють успіх переговорів через механізми соціального впливу і комунікативні навички [10]. Зокрема, вживаються такі поняття: когнітивні установки або упередження, що визначають, наскільки людині властиві певні уявлення й стереотипи щодо процесу торгів; емоційний інтелект, який дозволяє розпізнавати почуття інших і контролювати свої реакції; стилі поведінки в конфлікті відповідно до моделі Томаса-Кілменна; принципи соціального впливу за Чалдіні; навички невербальної комунікації та активного слухання; а також типології особистості (MBTI, DISC), що впливають на взаєморозуміння сторін. Аналіз публікацій показує, що ці елементи активно обговорюються в психологічних та управлінських дослідженнях останніх років, проте інтегрований огляд їхньої ролі в переговорах зустрічається рідко. Тому доцільно систематизувати ці знання й адаптувати підходи для практичної підготовки менеджерів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виокремлення та обґрунтування ключових психологічних чинників, що впливають на переговорну взаємодію в управлінській практиці, а також аналізування їхнього впливу на ефективність комунікації та ухвалення управлінських рішень. Для досягнення поставленої мети передбачається

розв'язання таких завдань: проаналізувати сутність переговорів як форми соціально-психологічної взаємодії в управлінському контексті; виявити ключові психологічні чинники, що визначають динаміку та результати переговорного процесу; охарактеризувати роль емоційного інтелекту, когнітивних установок і поведінкових стратегій у процесі переговорів; узагальнити психологічні підходи та техніки, що сприяють конструктивній взаємодії між сторонами; обґрунтувати значення психологічної підготовки менеджерів як складника їхньої переговорної компетентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Психологічні чинники переговорної взаємодії мають як теоретичне, так і практичне значення для розвитку переговорної компетентності менеджера, оскільки визначають ефективність комунікації, впливають на вибір стилю поведінки в конфлікті, використання принципів соціального впливу, рівень емоційного інтелекту, застосування технік активного слухання та інтерпретацію невербальних сигналів з урахуванням типології особистості.

Так, когнітивні установки відображають стійкі уявлення учасника переговорів про ситуацію, зокрема його очікування, цінності та попередній досвід. В управлінській практиці вони визначають, наскільки менеджер налаштований на компроміс, ризик чи конфронтацію. Суб'єктивна оцінка інформації під час переговорів суттєво залежить від когнітивних схем особистості. Це означає, що менеджер може переоцінювати свої аргументи і недооцінювати обґрунтованість позиції опонента, що призводить до конфліктних ситуацій. Сучасні дослідження виявили численні когнітивні упередження у переговорному процесі. Зокрема, як зазначає А. Капуто, у переговорах діють класичні «розумові пастки» – ефекти якоря, надмірної впевненості, статус-кво, а також переговорні упередження. Такі когнітивні викривлення «дуже зміщують поведінку людини при ухваленні рішень» [10]. Наприклад, менеджер може ігнорувати альтернативні рішення, або завищувати ймовірність успіху власної пропозиції, що призводить до гіршого результату. Також в умовах стресу менеджери часто застосовують інтуїтивні

когнітивні стратегії. Цей тип мислення за концепцією Д. Канемана (Система 1) швидкий, емоційний і автоматичний, і саме він зазвичай домінує під тиском часу чи інформаційним перевантаженням. У сприятливому психологічному середовищі переговорний процес ґрунтується на свідомому та аналітичному мисленні (Система 2) [11]. Таким чином, важливо, щоб менеджер усвідомлено вмів виходити з режиму «швидкого реагування», перевіряти свої інтуїтивні судження на логіку та факти.

Психологічний вплив на учасників переговорного процесу здебільшого здійснюється через емоційні чинники. Ключову роль відіграє емоційний інтелект (EQ) – здатність розпізнавати власні емоції і емоції інших, а також керувати ними. За визначенням Д. Гоулмана, емоційна компетентність часто має більше значення, ніж IQ, особливо у комунікаціях управлінського рівня [12]. Високий рівень EQ допомагає менеджеру «зчитувати» суб'єктивний стан співрозмовника, уникати ескалації конфлікту та підтримувати емоційну рівновагу.

Як зазначає Б. Лещинин, «на переговорах рішення на 100% знаходяться у сфері емоцій». Тому, під час переговорів важливо не піддаватися емоціям, а зберігати ясність мислення та ухвалювати зважені рішення. У діловому середовищі дружелюбність не завжди є головним пріоритетом – набагато важливішими є оперативність і взаємна повага. Відмову не варто сприймати як особисту образу: «ні» – це лише відверта позиція, яку можна обговорити та, за потреби, змінити [13]. Так, керівники, що володіють саморегуляцією, не піддаються тиску агресії чи критики, натомість зберігають повагу до опонента. Емпатія дозволяє розуміти мотивацію співрозмовника. Менеджери з високим рівнем емоційної чутливості будують свою комунікацію на основі відкритості та чесності, що закладає атмосферу довіри – критично важливу умову для будь-яких переговорів. Крім того, власні когнітивні установки менеджера коригуються через його мотиваційні стратегії. На ставлення до переговорів впливають такі характеристики особистості, як потреба у досягненні, попередній досвід

перемовин, рівень тривожності тощо. Наприклад, менеджер з високим рівнем невротизму може інтерпретувати довільні незначні дії опонента як загрозу, а схильність до відвертості сприймати занадто буквально. Ці особливості також належать до психологічних чинників, які визначають динаміку спілкування. Для підвищення ефективності рекомендується проводити «емоційну підготовку» перед важливими переговорами: тренувати усвідомленість, спокійно пропрацьовувати сценарії конфлікту, формулювати приховані побоювання та увійти в переговори з реальними альтернативами.

Класичним підходом до типологізації поведінки в конфліктних ситуаціях є модель Томаса-Кілменна, що виокремлює п'ять основних стилів: конкуренцію, співпрацю, компроміс, уникання, пристосування. Ці стилі безпосередньо впливають на те, як ведеться діалог під час переговорів [14]. Ефективний менеджер володіє всіма п'ятьма стилями ведення переговорів і вміє адаптуватися до конкретної ситуації. У критичних питаннях він може застосовувати стиль конкуренції, а коли важливі довгострокові відносини – співпрацю чи компроміс. Уникання доречно при високій емоційній напрузі, а поступливість – коли мета другорядна порівняно з підтримкою партнерства. Психологічно ефективний підхід передбачає адаптацію стратегії до конкретних обставин із збереженням інтегративного бачення мети.

Важливим психологічним фактором у переговорному процесі є застосування різних технік впливу. Р. Чалдіні виділяє шість універсальних принципів впливу: взаємність, соціальне підтвердження, авторитет, дефіцит, симпатія та послідовність [15]. Ці принципи істотно формують поведінку учасників переговорів, впливаючи на ухвалення рішень та розвиток довіри між сторонами. Менеджери часто використовують їх на практиці, навіть інтуїтивно, створюючи відчуття унікальної можливості, апелюючи до авторитетних джерел або проявляючи готовність до взаємних поступок. Водночас постає етичне питання: де проходить межа між переконанням та маніпуляцією?

У переговорному процесі на вербальний зміст припадає далеко не весь обсяг інформації. За різними оцінками, близько 70% комунікації відбувається невербальними сигналами. Це міміка, тон голосу, жести, постава, простір між партнерами, швидкість мовлення тощо. Менеджеру з високим рівнем психологічної чутливості легше розпізнати емоційний стан співрозмовника ще до того, як він визначить власну позицію.

Активне слухання – це спеціальна техніка комунікації, запропонована К. Роджерсом та Р. Фарсоном, яка сприяє якісному взаєморозумінню між партнерами. Суть її полягає в тому, щоб показати співрозмовнику, що його чують і розуміють. За Роджерсом, активне слухання передбачає наступні прийоми: перефразування (реструктуризація); уточнюючі запитання; невербальна підтримка; рефлексивне відображення емоцій [16]. Такий підхід активного слухання сприяє розрядці напруги, формує атмосферу співпраці та поваги. Коли переговорник відчуває, що його не ігнорують, він стає більш відкритим до діалогу. Ефективні управлінці цілеспрямовано розвивають ці навички, пов'язуючи досягнення довгострокових результатів із якісною двосторонньою комунікацією, а не з тимчасовою перевагою в аргументах.

Психологічна типологізація партнерів може слугувати додатковим інструментом адаптації комунікації. В теорії Майєрса-Бріггса (MBTI) та в моделі DISC передбачається, що люди з різними особистісними рисами по-різному реагують на стиль ведення переговорів. Наприклад, представники одного з типів (аналітичні або раціональні аналітики) орієнтовані на факти і логіку: вони очікують чітких, структурованих аргументів і плану дій [17]. Інший тип – імпульсивні комунікатори (за DISC це «I» або ініціативні) – реагують на емоційну складову: вони цінують ентузіазм, непередбачуваність і «живий» ентузіазм у діалозі. Третій тип – домінантні лідери (D за DISC) – прагнуть контролю та швидких результатів: їм імпонує впевненість і відчуття, що їм «дають вибір» (тому іноді вдають, ніби пропонують обмежену кількість варіантів, навіть коли рішення було підготовлене). У дисковому портреті є також стабільні (S) і педантичні (C) типи, які можуть

більше схилитися до уникання конфлікту або до ґрунтовної підготовки аргументів відповідно.

Адаптивний менеджер прагне відчути, з яким типом особистості він веде переговори, і збудувати свою поведінку відповідно. З раціональним аналітиком доцільно надати перевагу зрозумілим графікам і цифрам; з імпульсивним – дозволити тону розмови бути емоційнішим; з доміантним – чітко окреслити рамки можливостей, але підкреслити, що рішення є формальною свободою вибору. Така психологічна гнучкість уникає конфліктних патернів і сприяє знаходженню продуктивного підходу до кожного переговорника.

Отже, переговори в управлінській діяльності – це не лише процес узгодження інтересів, а складна психологічна взаємодія, що вимагає поєднання емоційної компетентності, поведінкової гнучкості та етичної свідомості. Це безпосередньо пов'язано з підвищенням ефективності управлінських комунікацій, розвитком лідерських компетентностей та формуванням організаційної культури партнерства.

Психологічні чинники переговорної взаємодії – це внутрішні та соціально-психологічні характеристики, які визначають сприйняття, поведінку та комунікацію учасників переговорного процесу. Вони суттєво впливають на динаміку переговорів, якість рішень і рівень досягнення домовленостей. Сучасний менеджер має бути не просто стратегом і адміністратором, а психологічно підготовленим комунікатором, здатним вести діалог на основі партнерства, довіри й поваги до співрозмовника. Розвиток переговорної компетентності неможливий без інтеграції психологічних знань у систему підготовки управлінців. Практичне опанування технік емоційної регуляції, активного слухання та адаптивних стратегій взаємодії створює базу для ефективного менеджменту в умовах сучасних викликів.

Проведене вище дослідження психологічних аспектів поведінки менеджерів під час переговорного процесу дозволило виділити та систематизувати найважливіші психологічні чинники, які можна згрупувати таким чином (рис.1).

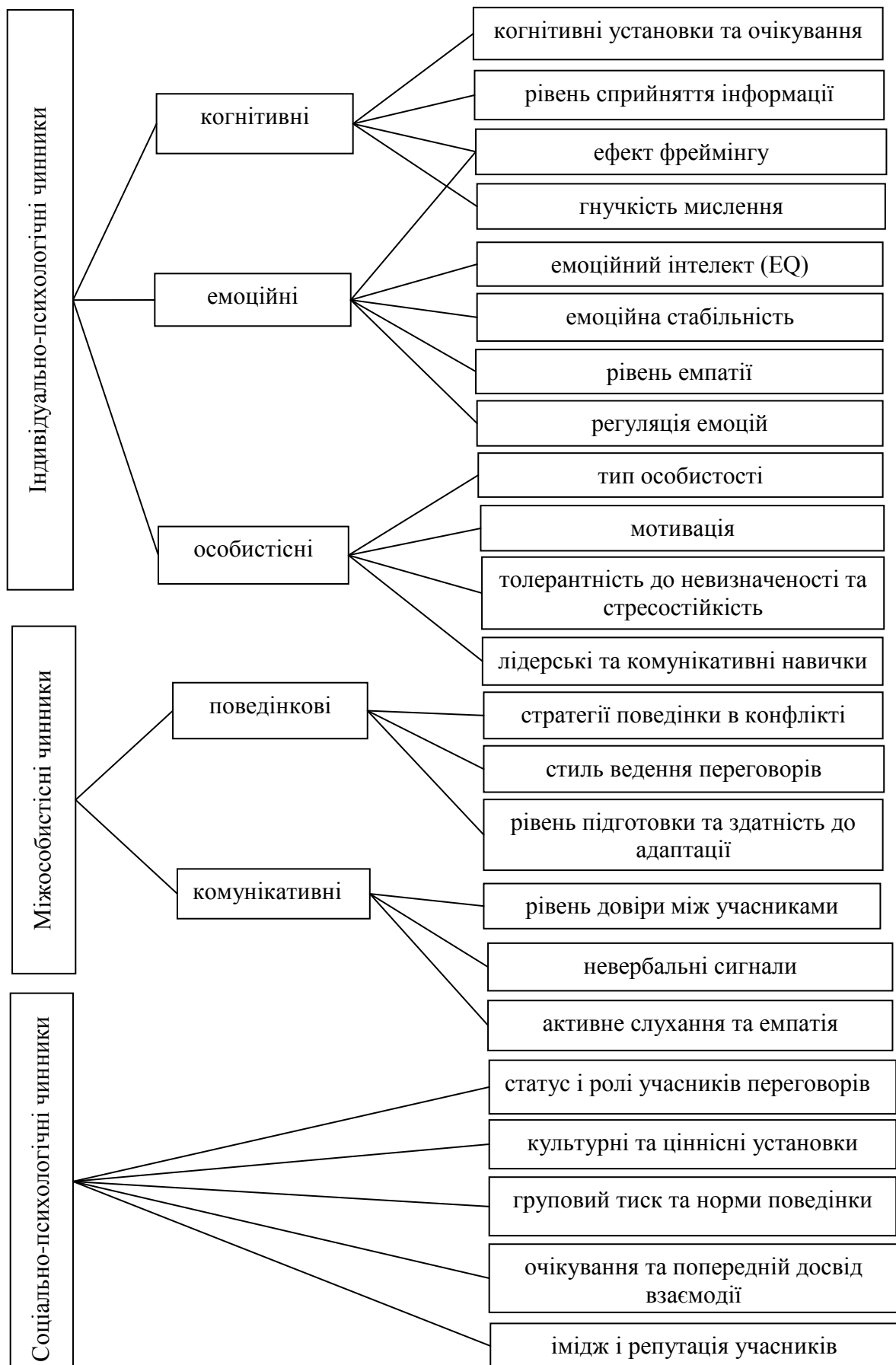


Рис. 1. Ключові психологічні чинники переговорної взаємодії

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-17].

Варто зауважити, що когнітивні, емоційні, поведінкові та комунікативні чинники тісно пов'язані з особистісними. Особистісні риси виступають як інтегруючий фактор, що визначає, як саме проявляються мислення, емоції та поведінка в переговорному процесі.

Така класифікація дозволяє детально аналізувати психологічні механізми впливу на переговорну взаємодію та формувати практичні рекомендації для підвищення компетентності менеджерів. Психологічні чинники переговорної взаємодії визначають спосіб, у який учасники сприймають інформацію, реагують на емоційні сигнали та обирають стратегії поведінки в процесі комунікації. Вони проявляються через індивідуальні особливості, емоційну компетентність, поведінкові схильності та соціально-психологічний контекст, що формує взаємодію між сторонами. Особистість менеджера інтегрує ці когнітивні, емоційні та поведінкові прояви, одночасно враховуючи соціальні, культурні та групові умови, а також статус і репутацію партнерів. Саме поєднання цих факторів визначає ефективність переговорів, рівень довіри, здатність до адаптації та прийняття рішень, що робить психологічну підготовку ключовим компонентом формування професійної компетентності сучасного управлінця.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження показує, що переговори в управлінській практиці – це комплексний психологічний процес, у якому взаємодіють когніція, емоції, поведінка і комунікація. Успіх переговорів визначається не лише технічним вмінням вести діалог, але й умінням менеджера усвідомлено працювати з власними когнітивними упередженнями і зчитувати стан співрозмовника. Виявлення мотивацій партнерів, керування емоціями та адаптація комунікативного стилю відповідно до обставин дозволяють створювати довіру – «найцінніший капітал» переговорів.

Отже, сучасний менеджер постає не тільки стратегом і адміністратором, а й психологом у широкому сенсі, уважним до психоемоційного контексту ситуації. Йому потрібна психологічна гнучкість,

яка полягає в здатності перемикатися між різними моделями поведінки, оперувати високим рівнем комунікативної компетентності (активне слухання, невербальне самовираження) і відповідати емоційним сигналам співрозмовника. Це передбачає системну підготовку: тренінги з емоційного інтелекту, вправи з рольової гри переговорів, аналіз кейсів з урахуванням психологічних помилок тощо.

Перспективи подальшого дослідження вбачаємо у вивченні індивідуальних відмінностей у схильності до певних когнітивних упереджень у переговорах, а також ефективність психологічних інструментів адаптації в мультикультурному середовищі. Доцільним є застосування психологічних моделей для аналізу невербальної поведінки та розробка методик оцінки EQ конкретних переговорних команд. Таким чином, інтеграція психологічних знань в управління переговорним процесом відкриває нові можливості для підвищення результативності бізнес-комунікацій.

Література

1. Фішер Р., Юрі У., Петтон Б. Перемовини без поразки. Гарвардський метод. Київ : Сварог, 2023. 248 с.
2. Фішер Р., Шапіро Д. Емоційний інтелект в переговорах. Київ : Сварог, 2023. 264 с.
3. Зілецька Т., Максимчук В. Закони ведення переговорів. Київ: KS Books, 2021. 72 с.
4. Восс К. Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів. Київ: Наш Формат, 2019. 264 с.
5. Блінов О.А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. Київ : НАУ, 2013. 248 с
6. Пріб Г. А., Горбенко В. О. Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни. *Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки* : збірник

матеріалів Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Київ, 21 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С.228–231.

7. Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів : навч. посіб. Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с.

8. Ющишина Л. О. Психологічні аспекти переговорної діяльності в управлінській практиці. *Актуальні питання економіки, управління, технологій та права* : матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 1 серпня 2025 р). Черкаси, 2025. С.56–58. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.06> (дата звернення: 05.10.2025 р.).

9. Щербатюк Б., Дзєцина Д. Психологічні аспекти переговорної діяльності. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. 2014, № 4. С.95. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1286#:~:text> (дата звернення: 05.10.2025 р.).

10. Caputo A. A literature review of cognitive biases in negotiation processes. *International Journal of Conflict Management*. September 2013. Vol.24. No. 4. P. 374–398. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCM-08-2012-0064> (дата звернення: 07.10.2025 р.).

11. PON Staff. Essential Negotiation Skills: Limiting Cognitive Bias in Negotiation. *Program on Negotiation at Harvard Law School*. July 3rd, 2025. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/integrative-negotiation-and-negotiating-rationally/> (дата звернення: 07.10.2025 р.).

12. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С.-Л.Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.

13. Лецишин Б. Ведення переговорів. *Бібліотека Бізнесхаків*. URL: https://partnering-in-business.de/wp-content/uploads/2024/02/UA-Unterseite_Businesshacks.pdf (дата звернення: 07.10.2025 р.).

14. Jones J. E. The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*. 1976. 1(2), 249–251. URL: <https://doi.org/10.1177/105960117600100214> (дата звернення: 10.10.2025 р.).

15. Чалдіні Р. Психологія впливу. Переконайте та досягайте успіху! (оновлено та доповнено) / пер. з англ. Н. Коваль, А. Зорницький. Харків : Видавництво «КСД», 2024. 608 с.

16. 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 (дата звернення: 10.10.2025 р.).

17. 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 (дата звернення: 10.10.2025 р.).

References

1. Fisher, R., Ury, U. and Patton, B. (2023), *Peremovyny bez porazky. Harvardskiyi metod* [Negotiation Without Loss: The Harvard Method], Svarog, Kyiv, Ukraine.

2. Fisher, R. and Shapiro, D. (2023), *Emotsiinyi intelekt v peregovorakh* [Emotional Intelligence in Negotiation], Svarog, Kyiv, Ukraine.

3. Ziletska, T. and Maksymchuk, V. (2021), *Zakony vedennia perehovoriv* [The Laws of Negotiation], KS Books, Kyiv, Ukraine.

4. Voss, K. (2019), *Nikoly ne yidit na kompromis. Tekhnika efektyvnykh perehovoriv* [Never Compromise: Techniques of Effective Negotiation], Nash Format, Kyiv, Ukraine.

5. Blinov, O.A. (2013), *Psykhologichne zabezpechennia perehovornoho protsesu* [Psychological Support of the Negotiation Process], NAU, Kyiv, Ukraine.

6. Prib, H.A. and Horbenko, V.O. (2023), “Psychological Factors Affecting Managerial Effectiveness During War”, *Suchasni vektory vidnovlennia ta rozvytku*

Ukrainy na zasadakh stalosti ta bezpeky [Modern Vectors of Recovery and Development of Ukraine Based on Sustainability and Security], Kyiv, Ukraine, pp. 228–231.

7. Kukharska, N.O. and Smyrnova, N.V. (2024), *Stratehiia dilovykh perehovoriv* [Business Negotiation Strategy], DUITZ, Odesa, Ukraine.

8. Yushchyshyna, L.O. (2025), “Psychological Aspects of Negotiation in Managerial Practice”, *Aktual’ni pytannia ekonomiky, upravlinnia, tekhnologii ta prava* [Topical Issues of Economics, Management, Technology, and Law], Cherkasy, Ukraine, pp. 56–58. <https://doi.org/10.64076/eecsr250801.06>.

9. Shcherbatiuk, B. and Dzetsyna, D. (2014), “Psychological Aspects of Negotiation”, *Osvita rehionu*, vol. 4, pp. 95, available at: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1286#:~:text=> (Accessed 5 October 2025).

10. Caputo, A. (2013), “A literature review of cognitive biases in negotiation processes”, *International Journal of Conflict Management*, vol. 24, no. 4, pp. 374–398, available at: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2012-0064> (Accessed 7 October 2025).

11. PON Staff (2025), “Essential Negotiation Skills: Limiting Cognitive Bias in Negotiation”, *Program on Negotiation at Harvard Law School*, available at: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/integrative-negotiation-and-negotiating-rationally/> (Accessed 7 October 2025).

12. Goulman, D. (2018), *Emotsiinyi intelekt* [Emotional Intelligence], Vivat, Kharkiv, Ukraine.

13. Leschyshyn, B. (2024), “Negotiation Techniques”, *Biblioteka Bizneshakiv*, available at: https://partnering-in-business.de/wp-content/uploads/2024/02/UA-Unterseite_Businesshacks.pdf (Accessed 7 October 2025).

14. Jones, J.E. (1976), “The Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument”, *Group & Organization Studies*, vol. 1, no. 2, pp. 249–251. available at: <https://doi.org/10.1177/105960117600100214> (Accessed 10 October 2025).

15. Chaldini, R. (2024), *Psykhohihiia vplyvu. Perekonuite ta dosiahnitate uspihu!* [Psychology of Influence: Persuade and Achieve Success!], KSD, Kharkiv, Ukraine.

16. Rogers, C.R. and Farson, R.E. (1987), “Active Listening”, Excerpt from *Communicating in Business Today*, R.G. Newman, M.A. Danzinger, M. Cohen (eds), *D.C. Heath & Company*, available at: https://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/Rogers_Farson_Active-Listening.pdf (Accessed 10 October 2025).

17. Myers, I.B., McCaulley, M.H., Quenk, N.L. and Hammer, A.L. (1998), *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, USA, available at: 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 (Accessed 10 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.