

**Вайнагій Михайло Васильович**  
кандидат юридичних наук, старший викладач  
кафедри загальнотеоретичного правознавства та публічного права  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»

## Принципи ведення переговорного процесу

### The principles to conduct the negotiating process

Саме поняття «принцип» у перекладі з латинської мови означає «початок», «першо-основа», «первинність». Ще з давнини принцип вважався підвалиною, фундаментом будь-якої соціальної системи (зокрема і правової), вимоги якого поширювалися на всі явища, що належали до цієї системи. Це є своєрідна система координат, у межах якої розвивається право, і водночас вектор, що визначає напрямок його розвитку<sup>1</sup>.

Згідно з деякими визначеннями принцип – це основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку тощо. Принцип – це спосіб, особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь. Принцип – це переконання, норма, правило, яким керуються у житті, поведінці<sup>2</sup>. Отже, принцип – це основне вихідне положення, особливість, спосіб здійснення, переконання, норма, правило в житті, поведінці, а в нашому випадку – під час ведення переговорного процесу.

М. Козюбра зазначає, що проблему принципів права можна віднести до найбільш складних, суперечливих і світоглядно-методологічно неосмислених у вітчизняному, як і в пострадянському загалом, загальнотеоретичному правознавстві<sup>3</sup>.

Переговори – це розмова, бесіда з метою обмінятися думками або домовитися про що-небудь із кимось. Переговори – це обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди<sup>4</sup>. Отже, переговорний процес – це ведення розмови, бесіди, обговорення з метою з'ясування думок, обміну думками та досягнення домовленості як результат.

Додавання в назві теми слова «ведення» покликане звернути увагу саме на поведінку людини в переговорному процесі.

Характерною особливістю переговорного процесу є те, що дуже часто погляди сторін на предмет переговорів відмінні, протилежні або ж взаємовиключні.

Зважаючи на те, що поняття переговорів може застосовуватися щодо різних перемовин й у різних сферах, у теорії переговорів на основі потреб Дж. І. Ніренберг розділяв їх різні сфери на три рівні: міжособистісні – переговори фізичних осіб,

---

<sup>1</sup> Біржакова Є. О. Порівняльна характеристика властивостей та принципів права (теоретико-правовий аспект). *Альманах права*. 2012. № 3. С. 104–108.

<sup>2</sup> Словник української мови. URL: <https://sum.in.ua/s/pryncyp>

<sup>3</sup> Козюбра М. І. Практична філософія права: монографія. Київ: Дух і літера, 2024. 496 с.

<sup>4</sup> Словник української мови. URL: <https://sum.in.ua/s/pereghovory>

міжорганізаційні – переговори великих організацій та міжнародні – переговори між державами (націями, народами)<sup>5</sup>.

Розглянемо найнижчий рівень – переговори фізичних осіб.

За кожними з таких переговорів стоять люди. Змінюються обставини, умови, настрої. Наміри сторін переговорного процесу також можуть частково змінюватися порівняно з початковими. Це говорить про відкритість сторін до нових ідей, підходів і готовність іти назустріч одне одному.

Закономірно, що відносини спілкування між фізичними особами підлягають правилам етикету, традиціям, звичаям ділового обороту, а також обмежуються нормами Кодексу України про адміністративні правопорушення або ж Кримінального кодексу України у випадку недоброзичливих намірів.

Оскільки правове регулювання створює своєрідну рамку, у межах якої відбувається домовляння, людина як центральна фігура переговорного процесу стає предметом вивчення та аналізу з притаманними їй особливостями.

Таким чином, люди – сторони переговорного процесу. Предмет переговорного процесу – їх різні бачення та погляди на вирішення проблемної ситуації. Імпульс (паливо) переговорного процесу – спільне бажання домовитися про взаємоприйнятний результат.

У зв'язку з цим пропонуємо пам'ятати про:

**Прагнення бути почутим.** Кожна людина прагне бути почутою. На початку вартує вислухати бачення іншої сторони, не перериваючи. Неважливо, згідні чи не згідні. Цінним є зрозуміти, наскільки це критично для іншої сторони, і де містяться найчутливіші моменти, з якими потім потрібно буде працювати.

**Бачити перед собою людину – працювати з проблемою.** До людини поблажливо, до проблеми строго. Проблема – спільний ворог. Об'єднуватися супроти. Перемога – спільний результат<sup>6</sup>.

**Шляхетність більшої сили.** Більша сила – спокійна сила. Шляхетність більшої сили полягає у тому, щоб дати можливість проявитися меншій силі. Варто зосереджуватися на особистих якостях людини.

**Щедрість.** Не варто бути скупим на увагу, допомогу, комплімент, добре слово. Людина ділиться тим, що має. Працювати над тим, щоб могли ділитися чимось приємним і позитивним.

**Продуктування.** Все, що продукуємо (говоримо, пишемо, робимо) – це є насіння. Насіння покликане давати плід. Пам'ятати про це в словах (обіцянках, зобов'язаннях), учинках (діях, поведінці).

**У центрі уваги – протилежна пропозиція.** Важливо почути пропозицію іншої сторони. Розпитати деталі. Зрозуміти сутність. Намалювати очікувані результати. Пока-

<sup>5</sup>Nierenberg G. I. The Complete Negotiator. New York: Barnes & Noble Books, 1996. 345 p.

<sup>6</sup>Фішер Р., Юрі В., Паттон Б. Переговори без поразки. Гарвардський метод. 4-те вид. Манн, Іванов та Фербер, 2015. 272 с.

зати, чого може не відбутися, не статися. Проаналізувати вжиті заходи. Обміркувати помилки. Не шукати винних. Знайти, що спрацювало не так. По можливості виправити або уникати в майбутньому.

**Розширення горизонтів.** Масштаб міркувань людини обмежується контурами її знань, умінь, навичок, досвіду та виховання (людяності). Знаходити простір, щоб ці контури розширити – ненав'язливо, аргументовано, заохотливо. Приклад із об'єднанням чотирьох крапок у формі квадрата за допомогою трьох ліній без пересікання, без відривання руки і щоб вийшла замкнута фігура.

Якщо в першій частині йшлося про те, як і на що варто звертати увагу, то в другій частині йтиметься про те, чого варто уникати.

Що робити не варто (7 НЕ):

**НЕ говорити неправду.** Це чужі методи.

**НЕ заперечувати.** Заперечення дуже часто не дають користі. Вони навпаки включають оборону, захист іншої сторони, псують атмосферу і таким чином марнують зусилля.

**НЕ звинувачувати.** Це не додає, а віднімає. Посилює негативні емоції.

**НЕ змушувати.** Закликати, заохочувати, ділитися. Не втручатися в особисте.

**НЕ нервувати.** Що нервує, то керує.

**НЕ кричати.** Це прояв слабкості та безсилля.

**НЕ принижувати.** Уникати приниження. Де є приниження, немає місця гідності.

Якщо поглянути на правову площину, правове регулювання, у третій частині йдеться про пропозицію таких принципів переговорного процесу.

**Принцип непорушності закону.** Дотримання положень законодавства, існуючих вимог і норм. Це також стосується збереження усталених традицій та звичаїв.

**Принцип найвищої соціальної цінності.** Наголошення на тому, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю (ст. 3 Конституції України).

**Принцип апелювання.** Можливість звернення до норм закону, коли протилежна сторона вимагає більшого, ніж їй належить.

**Принцип суспільного блага, суспільної користі.** Те, що добре для однієї людини, необов'язково є добрим для більшості, всього суспільства. Однак те, що добре для всіх, буде добрим для кожного.

**Принцип обміну місцями.** Для відчуття ситуації, знаходження аргументів та ухвалення рішення від імені протилежної сторони.

**Принцип поради.** Поради досвідченої та незайнтересованої сторони, людини. Коли така порада може підсвітити ситуацію під іншим кутом зору, внести конструктив і новизну.

**Принцип привілейованості (вищості) невідновного над відновним.** Коли більшу цінність має те, що не поновлюється.

**Примітка:** зазначені вище принципи (основні вихідні положення, особливості, способи здійснення, переконання, норми, правила поведінки) під час ведення переговорного процесу розраховані на те, що сторони переговорного процесу добропорядно розуміють сутність переговорів, прагнуть знайти порозуміння та досягнути взаємоприйнятний результат.

**Війна.** Воєнний стан вносить свої корективи. Сила залишає за собою право останнього голосу. Повітряні тривоги та пошук укриття наштовхують на асоціацію, що з точки зору економіки, підтримки людини людиною та витрачених зусиль ефективніше будувати більші укриття, ніж багато менших. Однак для цього потрібні узгоджене бачення, злагоджені дії та співпраця всіх заінтересованих сторін.

**На завершення.** Свого часу Аристотель застерігав, що не варто сперечатися з будь-яким перехожим. Суперечка варта уваги, часу та зусиль тоді, коли співрозмовник дискутує засадами, а не сентенціями, з таким співбесідником, хто має терпіння і вміє вислуховувати протилежні доводи, зрештою, з тим, хто має достатньо сміливості погодитися та визнати, що був неправим<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Чорнобай О. Л. Мистецтво суперечки, або еристика: предмет та історія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 827. С. 210–220.