

**Міністерство освіти і науки України
Державний університет «Одеська політехніка»**



І.Б. Кривдіна, В.П. Кубко

ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ

Конспект лекцій

Частина I



Одеса – 2021

**Міністерство освіти і науки України
Державний університет «Одеська політехніка»**



І.Б. Кривдіна, В.П. Кубко

**ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС У МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИНАХ
Конспект лекцій
Частина I**

(для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету)

Затверджено
на засіданні кафедри
міжнародних відносин та права.
Протокол №1 від 30.08.2021

Одеса – 2021

Переговорний процес у міжнародних відносинах: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету. Частина I. Уклад. : І.Б. Кривдіна, В.П. Кубко. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 73 с.

Укладачі: І.Б. Кривдіна, к.і.н., доц.; В.П. Кубко, к. філос. н., доц.
Рецензенти: Т. В. Розова, доктор філос. наук, професор, завідувач кафедри культурології, мистецтвознавства та філософії культури Державного університету «Одеська політехніка»;
В. Ю. Жарких, доктор філос. наук, професор, завідувач кафедри філософії та методології науки Державного університету «Одеська політехніка»

Конспект лекцій є частиною навчально-методичного комплексу з дисципліни «Переговорний процес у міжнародних відносинах», який включає робочу навчальну програму, методичні рекомендації та завдання щодо виконання практичних занять, самостійної роботи тощо.

Конспект лекцій призначено для здобувачів вищої освіти гуманітарного спрямування загалом та для здобувачів за освітньо-професійною програмою «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» зокрема.

Конспект лекцій складається із двох частин, які відповідають семестровим модулям. Частина I містить сім лекцій, що відповідають робочій програмі навчальної дисципліни.

© І.Б. Кривдіна, В.П. Кубко
© Державний університет
«Одеська політехніка», 2021

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
СЕМЕСТРОВИЙ МОДУЛЬ №1	6
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	6
ЛЕКЦІЯ 1. ПОНЯТТЯ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ У МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ.....	6
ЛЕКЦІЯ 2. ДИПЛОМАТІЯ ЯК МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА ДЕРЖАВ	19
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕС СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ, КУЛЬТУРА ТА ТЕХНІКА	28
ЛЕКЦІЯ 3. СПІЛКУВАННЯ ЯК ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЙОГО РОЛЬ В ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ.....	28
ЛЕКЦІЯ 4. КУЛЬТУРА І ТЕХНІКА СПІЛКУВАННЯ У ПРОЦЕСІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	40
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП ПЕРЕГОВОРІВ, СТРАТЕГІЯ Й ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ	51
ЛЕКЦІЯ 5. ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ ДО МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ	51
ЛЕКЦІЯ 6. СТРАТЕГІЯ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.....	58
ЛЕКЦІЯ 7. ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ.....	65

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Переговорний процес у міжнародних відносинах» формує у здобувачів вищої освіти знання про структуру та етапи проведення переговорів в міжнародній сфері. У межах дисципліни всебічно вивчаються особливості здійснення комунікацій за допомогою переговорів, організації та проведення переговорного процесу, його видів та стилів.

Вивчення дисципліни «Переговорний процес у міжнародних відносинах» дає можливість здобувачами вищої освіти отримати уявлення про переговори як процес досягнення консенсусу з різноманітних питань між учасниками міжнародних відносин.

Крім того, дисципліна дозволяє здобувачам вищої освіти виробити цілісне уявлення з приводу того, які стратегії й тактичні прийоми використовуються протягом переговорного процесу. Здобувачам вищої освіти в межах цієї дисципліни запропоновано засвоїти знання про культуру спілкування переговорника.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є рішення щодо вибору стратегії, тактичних прийомів та стилів щодо ведення міжнародних переговорів.

Мета вивчення дисципліни: ознайомлення здобувачів вищої освіти із основними поняттями та ключовими проблемами теорії та практики переговорів, наявними розробками в сфері міжнародних переговорів, формування системи знань про стратегію і тактику переговорного процесу, формування практичних навичок їх застосування.

Завдання вивчення дисципліни: надання здобувачам вищої освіти необхідних знань і практичних навичок організаційної підготовки до переговорів та їх ведення; набуття вмінь роботи з дипломатичними, політичними та міжнародно-правовими джерелами щодо їх тлумачення і аналізу; ознайомити здобувачів вищої освіти з проблемами, пов'язаними з введенням переговорів; сформувати практичні навички підготовчої роботи і безпосереднього ведення переговорів.

Розв'язанню поставлених завдань підпорядковано логіку викладання дисципліни. Кожна тема має назву і план, який в подальшому розкривається за окремими питаннями; кожна тема містить питання для самоаналізу та покликання на літературні джерела як основні, так і додаткові у відповідності до переліку використаних джерел.

Конспект лекцій призначено для здобувачів вищої освіти гуманітарного спрямування загалом та для здобувачів за освітньо-професійною програмою «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» зокрема.

Конспект лекцій складається із двох частин, які відповідають семестровим модулям. Перша частина містить сім лекцій (з 1 до 7 лекцій), що відповідають робочій програмі навчальної дисципліни.

СЕМЕСТРОВИЙ МОДУЛЬ №1
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ
МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

ЛЕКЦІЯ 1. ПОНЯТТЯ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ
У МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ

План

- 1.1. Поняття, структура та характеристика переговорного процесу.
- 1.2. Функції переговорного процесу в міжнародній співпраці.
- 1.3. Еволюція досліджень процесу міжнародних переговорів.
- 1.4. Сучасні дослідження процесів міжнародних переговорів.
- 1.5. Класифікація міжнародних переговорних процесів.

1.1. Поняття, структура та характеристика переговорного процесу

Українське слово «*переговори*» є відповідником англійського слова «*negotiation*», яке в свою чергу має латинське коріння та спочатку було пов'язане із економічною сферою. Так відповідно до однієї із версій цей термін походить від слова «*negotiatio*», що в перекладі означає займатися торгівлею. Інші дослідники наполягають, що слово «*переговори*» своїм походженням зобов'язане латинському терміну «*negotians*», що перекладається як купець.

Таким чином, у політиці переговори з'явилися відчутно пізніше, ніж в суспільному житті і в економічних відносинах. І це не випадково, адже ще на початках цивілізації людям щоденно доводилося вести переговори, що було пов'язано із вирішенням економічних, соціальних і особистих питань.

Загалом кожна людина постійно проводить переговори. Друзі обговорюють вибір кафе, в який їм варто піти, щоб порозмовляти та випити кави. Діти дискутують на тему вибору телевізійних програм. Бізнесмени обговорюють умови закупівлі матеріалів і продажу своєї продукції. Юристи намагаються знайти вирішення суперечки перед тим як передати справу до суду. Поліція проводить переговори з терористами щодо умов звільнення заручників. Держави проводять переговори в справі ліквідації обмежень на вільну торгівлю.

Переговори проводяться з двох причин:

- 1) створення чогось нового, чого жодна зі сторін не здатна зробити самостійно, або
- 2) вирішення проблеми чи суперечки, яка розділяє партнерів.

Аспекти переговорів можна побачити на багатьох рівнях, в тому числі на рівні теорії і наукових досліджень у галузі економіки, психології, політології, трудових відносин, права, соціології та антропології. Результати переговорів також можна розглядати з різних точок зору.

Переговори охоплюють багато тем, отож знання їх базових засад має важливе значення для всіх, чия праця передбачає тісний контакт із людьми.

Переговори є дуже широкою і специфічною справою. За словами видатного американського дослідника переговорів Джерарда Ніренберга, «немає сфери простішої для визначення і водночас такої, яка б мала наскільки широкий діапазон, як переговори. Будь-яке бажання, яке може бути виконане, будь-які потреби, які можуть бути задоволені, є підставою для людей, щоб почати процес переговорів».

Переговори – двосторонні взаємини, які мають своєю метою досягнення угоди, за умови коли принаймні деякі з інтересів сторін, що беруть у них участь, є суперечливими.

Роджер Фішер і Уільям Юрі

Переговори – процес вирішення конфліктів, в яких дві або більше сторони з частково суперечливими інтересами, обговорюють відмінності, які їх відрізняють і пробують досягнути спільне рішення стосовно важливих для них справ.

Яцек Камінський. Переговорів. Методи вирішення конфліктів

Переговори – спільна діяльність двох або більше суб'єктів, налаштованих на ефективне розв'язання спірних питань з оптимальним урахуванням потреб кожної із сторін.

З вище окреслених дефініцій випливає, що переговори слід розуміти як двосторонній процес спілкування, метою якого є досягнення порозуміння двох сторін, а отже прийняття спільного рішення про майбутню діяльність в ситуації, коли принаймні деякі інтереси зацікавлених сторін є конфліктними. Діється так, оскільки «... без спільних інтересів немає для чого вести переговори, а без суперечливих немає про що».

Переговори є складним процесом прийняття рішення, котре є прийнятне для двох сторін. Вони є пошуком альтернативи, котра в найбільшій мірі відповідає прагненням двох сторін. Щоб обидві сторони хотіли співпрацювати, вони повинні мати спільний інтерес і бути налаштованими на співпрацю.

У процесі переговорів люди хочуть: домогтися взаємної домовленості з питання, в якому, як правило, стикаються інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтересів не руйнуючи при цьому відносини.

Переговори істотно розрізняються за своїми цілями, тому що останні можуть бути різні.

Щоб досягти поставленої мети треба вміти:

- a) надати варіанти вирішення проблеми (якщо вона є);
- b) Налагодити міжособистісну взаємодію;
- c) Керувати емоційним станом.

За столом переговорів можуть зустрітися люди, які мають різний досвід ведення переговорів. Вони можуть мати різний темперамент (наприклад, сангвінік і холерик), освіту (наприклад, технічне та економічне), займати різне положення в суспільстві, мати різне виховання.

Відповідно до цього великою різноманітністю відрізняється і сам хід переговорів. Вони можуть протікати легко чи напружено партнери можуть домовитися між собою без праці чи з великими труднощами або взагалі не прийти до якої-небудь угоди у разі конфлікту інтересів.

Структура переговорного процесу

Будь-який переговорний процес можна представити у вигляді трьох етапів:

- 1) етап підготовки,
- 2) власне процес переговорів і
- 3) аналіз переговорів.

Перед початком переговорів необхідно мати чітке уявлення про предмет переговорів, про опонента, з яким доведеться вести переговори. Як інформація про співрозмовника підійде будь-яка, навіть найбільш незначна – від загальних даних – професія, місце роботи, посаду, до інтимних – улюблений колір, продукт. Такі, на перший погляд, дрібниці будуть приємні і допоможуть встановленню первинного довіри між співрозмовниками.

Друге – будь-яка інформація про співрозмовника – наприклад, його смаки й уподобання, допоможе направити бесіду в потрібне русло і сформулювати свою пропозицію таким чином, що б викликати симпатію і бажану відповідну реакцію і співрозмовника, а значить, досягти своєї мети. Необхідно також виробити власну позицію, оскільки коли почнеться процес маніпуляції, необхідно буде притримувати всі вступники пропозиції в рамках бажаної мотивації, інакше переговори самі по собі безглузді.

Необхідно розробити *тактику ведення переговорів* – а саме, опрацювати всі можливі варіанти розвитку переговорного процесу, в тому числі конфліктний і

внутрішньоособистісний і варіанти виходу з них. У процесі ведення переговорів необхідно пам'ятати про ділову етикету, моральне обличчя і манерах в цілому.

Сама по собі маніпуляція у використанні не може містити будь-яких поблажок, але все слід мати в запасі не тільки варіант жорсткого тиску з метою навіювання своєї правоти, а й механізм логічного переконання, особистісної симпатії. У процесі ведення переговорів також треба вміти не тільки регламентувати свої пропозиції, а й слухати надходять, тому що може виявитися так, що надходить пропозиція може задовольнити обидві сторони без будь-яких втрат і закінчити переговори на конструктивній ноті.

Якщо спочатку переговори ґрунтувалися на рішенні конфліктного питання, то в процесі переговорів дуже важливо завоювати довіру опонента і перевести процес в конструктивне русло. У разі ж якщо вони все-таки закінчаться конфліктною ситуацією, то етикет повинен дотримуватися - невірно буде переносити конфлікт на внутрішньоособистісний рівень, тим самим лише посилюючи ситуацію.

Після завершення переговорів необхідно провести їх ретельний аналіз і підвести підсумки. Важливо відзначити наступні моменти: збіглася поставлена мета з їх результатом, якщо так, то на які поступки довелося піти, труднощі виникли в процесі переговорів, наслідки і перспективи подальших взаємин. Мистецтво ведення переговорів полягає в умінні переговорника показати своєму співрозмовнику свій шлях до вирішення його завдання, причому не без вигоди для себе. Це вміння створюється на основі глибоких знань в області комунікації, освіченості в рамках психології і наявності уміння користуватися різними психологічними прийомами і техніками.

Рішення, прийняті в результаті переговорів, можуть мати такий вигляд:

1. Компроміс;
2. Асиметричне рішення;
3. Знаходження принципово нового рішення шляхом співробітництва.

Перший тип рішення – *компроміс*, коли сторони йдуть на взаємні поступки. Це типове рішення на переговорах. Компроміс реальний тоді, коли сторони готові задовольнити хоча б частину інтересів один одного. При цьому важливо наявність критеріїв, які дозволили б визначити законність вимог або рівність поступок. Ще краще, якщо рівноцінність кроків назустріч один до одного може бути оцінена кількісно. Однак частіше доводиться зустрічатися з ситуаціями, коли критерії нечіткі або ж сторони не можуть знайти ту «середину», по відношенню до якої вони можуть рухатися, поступаючи один одному. У таких випадках необхідно шукати поле інтересів. Роблячи великі поступки по менш значимого для себе питання, але більш значущого для опонента, учасник переговорів отримує більше з іншого питання, який представляється йому найбільш важливим. У результаті відбувається «розмін» поступками на переговорах. Важливо, щоб ці поступки не виходили за рамки мінімальних значень інтересів обох сторін. Ця умова отримала назву «принцип Парето» за іменем відомого італійського вченого Вільфредо Парето (1848 - 1923), який обґрунтував даний принцип ще в 1904 р.

Коли статуси, можливості влади та контролю, а також інтереси сторін не дозволяють їм знайти «середину» рішення, то сторони можуть прийти до асиметричного рішення. Тоді поступки одного боку значно перевищують поступки іншого. Опонент, який одержує явно менше умовної половини, свідомо йде на це, оскільки інакше він зазнає ще більших втрат. Асиметричність рішення спостерігається при закріпленні за допомогою переговорів поразки однієї зі сторін. Ступінь асиметричності може бути різною.

Наступний тип рішення полягає в тому, що учасники переговорів вирішують суперечності шляхом знаходження принципово нового рішення, яке робить дане протиріччя несуттєвим. Принципи прийняття такого рішення розроблені американськими фахівцями Р. Фішером і У. Юрі, опубліковані на початку 80-х років. Вихід на нове рішення можливий через зміну системи цінностей, наприклад, включенням цієї проблеми в більш широкий контекст. Пошук принципово нового рішення більш складний, вимагає

нестандартного підходу. Але він відкриває і абсолютно інші перспективи. Іншими словами, якщо компроміс і асиметричне рішення – це арифметика переговорів, то принциповий підхід – це вже алгебра переговорного процесу.

1.2. Функції переговорного процесу в міжнародній співпраці

Залежно від цілей учасників виділяють різні функції переговорів, детально проаналізовані М.М. Лебедевою. Головною функцією переговорів є пошук спільного вирішення проблеми. Це те, заради чого, власне, і ведуться переговори. Складне переплетення інтересів і невдачі в односторонніх діях можуть підштовхнути до початку переговорного процесу навіть відвертих ворогів, чия конфліктне протистояння налічує не один десяток років. Яскравим прикладом можуть бути минулі в 2000 р. переговори між главами двох корейських держав – Північної Кореї та Південної Кореї – держав, які майже півстоліття знаходилися у стані жорсткого протиборства.

Інформаційна функція полягає в тому, щоб отримати інформацію про інтереси, позиції, підходах до вирішення проблеми протилежної сторони, а також надати або не надати таку про себе. Значимість цієї функції переговорів визначається тим, що неможливо прийти до взаємоприйнятної рішення, не розуміючи суті проблеми, яка викликала конфлікт, не розібравшись в істинних цілях, не з'ясувавши точок зору один одного. Інформаційна функція може виявлятися і в тому, що одна із сторін або обидві орієнтовані на використання переговорів для дезінформації опонентів.

Близька до інформаційної, *комунікативна функція* пов'язана з налагодженням і підтримкою зв'язків і відносин конфліктуючих сторін.

Важливою функцією переговорів є *регулятивна*. Мова йде про регулювання і координації дій учасників конфлікту. Вона реалізується, насамперед, у тих випадках, коли сторони досягли певних домовленостей, і переговори ведуться з питання про виконання рішень. Ця функція виявляється і тоді, коли з метою втілення тих чи інших досить загальних рішень вони конкретизуються.

Пропагандистська функція переговорів полягає в тому, що їх учасники прагнуть вплинути на громадську думку з метою виправдання власних дій, пред'явлення претензій опонентам, залучення на свою сторону союзників і тощо. Створення сприятливого для себе і негативного для опонента громадської думки здійснюється, перш за все, через ЗМІ. Ілюстрацією подібного залучення ЗМІ можуть бути, наприклад, переговори в ситуації конфлікту між будівельною компанією і екологічною організацією з приводу вирубки лісового масиву для використання території у промислових цілях. Якщо будівельна компанія зуміла оперативно використовувати цей потужний канал поширення інформації і донести до широкої громадськості свою інтерпретацію ситуації, що склалася (використовуючи, скажімо, такі маніпулятивні прийоми, як «наклеювання ярликів», «блискуча невизначеність», «підтасування карт», «фургон з оркестром»), то це може зміцнити позицію будівельної компанії, незважаючи на негативні наслідки пропонованого проекту. Особливо інтенсивно пропагандистська функція використовується в переговорах по внутрішньо- та зовнішньополітичних проблем. Однак відкритість таких переговорів може і знизити їх ефективність. Сторонам буває дуже непросто досягти домовленостей під тиском громадської думки, взагалі впливу ззовні, коли маси, чий інтереси вони представляють, «продовжують стомлено нести прапори колишньої боротьби». Тому часто такі переговори ведуться в конфіденційній обстановці.

Переговори можуть виконувати і *«маскувальну» функцію*. Ця роль відводиться, перш за все, для переговорів з метою досягнення побічних ефектів. У цьому випадку конфліктуючі сторони мало зацікавлені в спільному вирішенні проблеми, оскільки вирішують зовсім інші завдання. У цілому ж слід зазначити, що будь-які переговори багатфункціональні, припускають одночасну реалізацію декількох функцій. Але при цьому функція пошуку спільних рішень повинна залишатися пріоритетною.

Ще дослідниками виділяються такі функції:

- *контролююча* – визначення порядку перевірки сторонами виконання угод;
- відвернення уваги – одна із сторін прагне виграти час для перегрупування або нарощування сил;
- *затягування* – одна із сторін йде на переговори, щоб вселити надію в опонента на вирішення проблеми, заспокоїти його.

Будь-які переговори багатофункціональні і припускають одночасну реалізацію відразу декількох функцій, зазвичай утворюють ієрархію, в якій одна функція є важливішою для того чи іншого учасника переговорів, інша – менш важливою. Причому це ієрархічне утворення може зазнавати зміни в ході переговорного процесу. Важливо, однак, щоб головною функцією все ж залишалася спільне рішення проблеми. Інші функції, особливо такі, як рішення власних внутрішньополітичних і зовнішньополітичних завдань і пропагандистська, реалізують те, що Фред Ікле назвав «побічними ефектами». У різні історичні періоди, на різних переговорах ті чи інші функції використовувалися і продовжують використовуватися в більшій чи меншій мірі. В умовах конфліктних відносин сторони особливо схильні до того, щоб інтенсивніше використовувати інші, відмінні від основної переговорної функції. Найчастіше при конфлікті можна почути і докори від обох учасників в тому, що протилежна сторона вдається до переговорів виключно для вирішення своїх завдань і вилучення власної вигоди.

1.3. Еволюція досліджень процесу міжнародних переговорів

У багатьох дослідженнях, присвячених аналізу переговорного процесу, термін «переговори» використовується для позначення широкого кола ситуацій, в яких люди намагаються обговорити ті чи інші проблеми, узгодити будь-які дії, домовитися про що-небудь, вирішити спірні питання. Так, В. Мастенбрук відзначає, що «переговори – стиль поведінки, з яким ми зустрічаємося і використовуємо самі кожен день». Цей факт свідчить про те, що поняття «переговори» використовується не лише у звичному сенсі – стосовно ситуацій офіційних переговорів, але і до різних ситуацій приватного життя. А такого роду ситуації можуть мати місце як в рамках співпраці (коли учасники переговорів будують нові відносини), так і в умовах конфлікту (коли мова йде звичайно про перерозподіл наявного).

Будь-яка сфера людської взаємодії тісно пов'язана з переговорами, а бізнес особливо. «Мудрість приходить тоді, коли дві людини можуть сісти за столом один навпроти одного і обговорювати свої відмінності без необхідності змінювати один одного», – писав Грегори Бейтсон.

Згідно постулату, який був вперше сформульований Єремією Бентамом, людина безперервно зайнятий процесом «калькуляції блага», тобто обчисленням найбільш вигідного для себе типу поведінки, підраховуючи всі позитивні і негативні наслідки своїх рішень. Так уже складається, що отримання вигод тісно пов'язано з ефективним взаємодією між людьми, що здійснюється за допомогою переговорів. Переговори - це не місце для поривів, це місце для дипломатії говорить французьке прислів'я. Основне завдання переговорів у психологічному плані - переконати співрозмовника, змусити його прийняти певну точку зору чи пропозиція.

З усього опублікованого в літературі існують чотири точки зору, які більш-менш сприяють кращому розумінню переговорів:

- Переговори – набір тактичних прийомів. Існує величезна кількість так званих «робіть» і «не робіть», всі разом вони являють собою цікавий і корисний матеріал, але з умовою, що він (матеріал) буде систематизовано і структурно оформлений.
- Переговори – уміння, що дозволяє вирішувати деяку кількість дилем
- Переговори – процес, організований у часі. З цього приводу можна знайти масу матеріалів, які, за малим винятком, досить корисні.

- Переговори – комплекс різних видів діяльності. Цьому погляду на переговори присвячена одна з класичних статей (Уолтон і Маккерсі, 1965), в якій було визначено основний принцип переговорів.

Міжнародні переговори – це організований процес міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, орієнтований на вирішення конфліктів чи розвиток співробітництва і передбачає спільне прийняття певного рішення, яке має міжнародне значення.

Міжнародні переговори в бізнесі і в політиці спрямовані на вирішення досить раціональних і прагматичних завдань, переслідують передусім матеріальні інтереси, проте в них закладений далеко не простий психологічний контекст: переговори часто наповнені кипінням пристрастей, переплетенням хитромудрих інтриг, зіткненням характерів, емоцій і амбіцій.

У класичній праці про переговори Антуана Пеку (1704-1762) складний психологічний контекст переговорів відмічений особливо: «Ми хочемо сподобатися одному і викликати боязкість у іншого. <...> Ми бажаємо надати послугу приятелеві або нашкодити ворогові, ми вселяємо комусь надії, щоб з меншими труднощами отримати у нього те, що нам потрібно. <...> Нарешті, ми бажаємо дізнатися слабкості людей, щоб визначити, як слід спілкуватися з ними...».

А. Пеку був переконаний: для того щоб досягти досконалості в мистецтві переговорів, варто було б народитися без єдиного недоліку з точки зору як душевних, так і розумових якостей. Але оскільки такий ідеал людини недоступний, він закликав переговорників невпинно вчитися, удосконалюючись теорії і практики переговорного процесу.

Переговори можна розглядати як науку і мистецтво досягнення угод в процесі комунікації. Теорія міжнародних переговорів як наука має дати відповіді на досить складні питання:

- Як вірно інтерпретувати позицію партнерів по переговорах, що належать до різних культур, у конфліктній ситуації?
- Як домогтися того, щоб іноземні партнери зрозуміли вас правильно?
- Яким чином прийти до спільної згоди, якщо жодна сторона не хоче поступитися своїми діловими інтересами?

Сьогодні теоретики різних напрямків пропонують вельми суперечливі відповіді на ці питання. Але всі згодні з тим, що переговори є особливий вид взаємодії між людьми, яким можна і потрібно навчатися. Однак мистецтво оволодіння переговорними стратегіями приходить тільки на практиці, і в цьому випадку, як завжди, правий великий Гете: «Суха теорія, мій друже, а дерево життя пишном зеленіє».

Якщо говорити про міжнародні переговори як про мистецтво, не можна не помітити, що це в першу чергу мистецтво можливого: воно балансує на тонкій грані між «переконати» і «перемогти», що завжди пов'язане з певним ризиком. З цієї точки зору специфіка переговорів найбільш повно відкривається в теорії ігор. Участь в переговорній грі, як і в будь-якій іншій, має сенс лише остільки, оскільки її результати не визначені і, отже, кожен з гравців має свій шанс. Переговори – форма ризикової діяльності, протягом якої учасники оскаржують один у одного можливість визначати характер майбутніх ділових угод. Вирішальним тут є принцип невизначеності, відбитий в понятті ризику, а мистецтво досвідченого парламентаря полягає в тому, щоб максимально зменшити цей ризик.

Розглядати міжнародні переговори як мистецтво компромісу, важливо звернути увагу на прийоми тонкого лавірування і маневру, на мистецтво толерантності (терпимості), що особливо важливо при кроскультурних комунікацій. Кожному учаснику переговорів необхідні тонка інтуїція і високу майстерність, знання особливостей культурних традицій партнерів по переговорах, щоб втілити задумані ідеї в життя.

В одній з перших праць з теорії переговорів Франсуа де Кальєр (1645-1717) справедливо підкреслює: «Переговори, майстерно або погано проведені, йдуть на користь

або завдають шкоди справах загальним і великому числу справ приватних і мають більший вплив на поведінку людей, ніж всі винайдені ними закони».

Якщо ж підійти до міжнародних переговорів з позицій науки, то необхідно насамперед відокремити цю форму ділових комунікацій від інших взаємодій у сфері політики і бізнесу. Порівнюючи переговори з іншими діловими практиками: консультаціями, нарадами, діловими зустрічами, можна помітити, що переговори відрізняє виражений процесуальний аспект. Переговори як процес є цілісною єдністю змісту (предмет переговорів), процесу спілкування і певних процесуальних процедур, незважаючи на відмінності національних культур їх учасників. Процесуальний аспект переговорів – це регламент, порядок денний, порядок обговорення, тобто угода учасників про правила ведення переговорів.

Від інших видів спілкування переговори також відрізняє наявність загальної проблеми договірних сторін, яку необхідно вирішити спільними зусиллями. Спрямованість на спільне вирішення проблеми одночасно є і головною функцією переговорів, а її реалізація залежить від ступеня зацікавленості учасників у пошуку взаємоприйняттого рішення. Сучасні дослідники, даючи визначення переговорів, роблять акцент на прагненні до співробітництва, яке в більшості випадків домінує на переговорах.

Відомі американські політологи Роджер Фішер і Вільям Юрі бачать в переговорах насамперед прагнення до консенсусу: для них це сукупність практик, які дозволяють мирно поєднувати антагоністичні інтереси, «метод досягнення угоди на дружній основі, без ураження сторін».

З ними згоден відомий європейський бізнес-консультант Філ Багулі: «Переговори – це шлях до взаємовигідних рішень і узгодження послідовності загальних майбутніх дій».

Таким чином, міжнародні переговори – один із найдавніших інститутів, який появився одночасно із міжнародними відносинами. Існування останніх неможливе без переговорів. Переговори – один із важливих інструментів дипломатії.

У одному із Словників міжнародного права подається таке визначення міжнародних переговорів: *«Одна з основних форм контакту між урядами різних держав з метою обміну думками, вирішення питань, що представляють взаємний інтерес, урегулювання суперечок, розвитку співробітництва, розробки і укладення міжнародних договорів і т. п.»*.

Міжнародні переговори – розмови, які проводяться уповноваженими представниками двох або більше держав, міжнародних організацій тощо, які мають на меті пошук позиції у якійсь справі, яка б задовольняла всі сторони.

Міжнародні переговори – спільний розгляд представниками двох або більше держав важливих для них процесів, з метою узгодження становища або дії, вирішення суперечки або ж укладення міжнародної угоди.

Держави намагаються, наскільки це можливо, досягати своїх цілей самостійно, оскільки співпраця вимагає компромісів, а вони в свою чергу – поступок. Тільки тоді, коли в результаті односторонніх зусиль двох або більше суб'єктів міжнародних відносин справа доходить до зіткнення їх інтересів, до того ж жодна зі сторін не може самостійно досягти власних цілей, вони змушені звертатися до переговорів.

Так само як і війни, переговори є лише одним з інструментів досягнення цілей закордонної політики. Вони можуть бути використані як для хороших, так і для поганих намірів. Вони можуть запобігти застосуванню сили, скоротити масштаби конфлікту, але вони можуть також призвести до зростання ворожості, зміцнення агресора, дати йому час для підготовки до наступу.

Тенденція пов'язана із зростанням значення переговорів у міжнародних процесах, чітко простежується впродовж кількох останніх століть. Так, підписанню Вестфальського мирного договору передували практично 8-річні переговори (1641 – 1648 рр.). Черговим підтвердження зростаючої значущості переговорів можна вважати Віденський конгрес (1814 – 1815 рр.), в якому взяли участь більше 200 дипломатів, а також імператори Росії та

Австрії, королі Пруссії та Данії, а також канцлери, міністри, полководці. XX ст. черговий раз підтвердило, що вирішення проблемних питань військовими методами є неприйнятне. Пошук шляхів виходу із проблемних ситуацій лідери провідних держав шукали у створенні міжнародних організацій, які повинні були шляхом багатостороннього діалогу не допустити до нових світових конфліктів. Так за результатами I світової війни виникла Ліга націй (*яка в міру низки чинників, не виконала своєї ролі*), а у 1945 р. була сформована ООН, яка в даний час є найавторитетнішою організацією в світі.

У цілому всі значні віхи політичної історії відзначені епохальними переговорами, результати котрих іноді на довгі роки визначали принципи світової політики. Яскравими прикладами тут можуть бути згадувані Віденський конгрес, Паризька мирна конференція, а також Ялтинська, Потсдамська конференції, Нарада з безпеки і співробітництва в Європі та інші. Всі ці складні міжнародні переговори відзначалися гострими політичними дискусіями, переплетінням хитромудрих інтриг, зіткненням характерів, що дозволяє виділяти у міжнародних переговорах не тільки стратегічний, але й психологічний контекст.

Вдаючись до узагальнення можна відмітити, що в історії сформувалися два основних способи вирішення міждержавних суперечок: війна і переговори. Сучасне міжнародне право відкидає перший спосіб. Статут ООН зобов'язує не тільки утримуватися від використання сили, але і погроз силою (с. 2.4). Принцип невикористання сили робить протиправними погрози силою або ж її використання також в ході переговорів. І це стосується не тільки військової сили, але і економічного насильства, яке доволі часто розвинені країни використовують в якості інструменту впливу на переговори.

Статут ООН в ст. 1 на перше місце ставить обов'язок проводити переговори «мирними засобами у відповідності з принципами справедливості і міжнародного права, залагодження міжнародних суперечок і ситуацій, котрі можуть привести до порушення миру».

У ст. 33 підкреслюється: «Сторони в суперечці, продовження якого може загрожувати збереженню міжнародного миру і безпеки, повинні насамперед намагатися вирішити суперечку шляхом переговорів, дослідження, посередництва, примирення, арбітражу, судового розгляду, звернення до регіональних організацій або угод чи інших мирних засобів за своїм вибором».

Хоча багато державних діячів, філософів та політиків підкреслювало значення переговорів між державами, до Нового часу (рубіж XV – XVI ст.) не було написано жодної книжки на цю тему. У значній частині сучасних робіт про переговори зазначається, що до початку XVIII ст. не було досліджень на цю тему. Вказується, що в 1716 (1714) р. опубліковано книгу Франсуа де Кальєра «Про способи ведення переговорів з правителями». Прізвище відомого французького дипломата, безпосереднього учасника багатьох важливих міжнародних переговорів і конференцій, радника «Короля-Сонце» Людовик XIV і члена Французької академії стало відомо в період бурхливого розвитку сучасної системи дипломатичної служби. Однак ще до появи книги Франсуа де Кальєра європейські дипломати використовували роботи, присвячені мистецтву дипломатії. Серед них можна виділити «Листи з місії» знаменитого флорентійського юриста, філософа, письменника, політичного активіста, історика і дипломата Нікколо Макіавеллі (більш відомий за книгою «Князь» («Державець») і максимою, що «мета виправдовує засоби»).

Крім того, в тому ж столітті італійським правознавцем Альберіко Джентілі були створені «Три книги про посольства» (1585 г.) і «Три книги про право війни» (1589 г.). До середини XVII століття з'явилося «Політичний заповіт» кардинала Рішельє. Побачили світ праці по дипломатії італійського дипломата Гаспаре Брагачча – «Посол» (1627 г.), голландського дипломата Абрахама де Вікфорта – «Посол і його функції» (1680 г.). Основи сучасного міжнародного права, що регулює дипломатичні відносини, були

закладені в XVII столітті голландським правознавцем Гуго Гроція і німецьким правознавцем Самуелем Пуфендорфом. Багато з названих творів були написані на латині, мові міжнародного спілкування того часу, і набули найширшого розповсюдження у всій Європі. Завершив кровопролитну Тридцятирічну війну Вестфальський мир 1648 року остаточно санкціонував нову дипломатичну систему. Зовнішня політика всюди перетворюється в одну з головних галузей державного управління. Розум Просвітництва (Ratio) стає провідною зіркою державних мужів кінця XVII століття. За прикладом французького міністерства закордонних справ, заснованого в 1626 році кардиналом Рішельє, подібні відомства з'являються і в інших європейських країнах. На зміну послам ad hoc все частіше приходять послы-резиденти. Захист суверенітету свого правителя і відстоювання державного інтересу остаточно перетворюються в першочергове завдання дипломата. Затвердження Франції в якості провідної держави XVII століття сприяє розквіту її дипломатії і вдосконалення дипломатичного мистецтва послів. Це привертає увагу європейців до французького дипломатичного досвіду. Відбувається поступове витіснення латини, що панувала в Європі починаючи з середньовіччя. Мовою міжнародного спілкування стає французьку мову. У таких історичних умовах як раз і створюється праця Кальєра. Вперше він був виданий в 1716 році і незабаром отримав широкий міжнародний резонанс, що супроводжувався високою оцінкою сучасників. Праця Кальєра став новим етапом у реформуванні дипломатичної теорії. Звичайно, автор добре знав і високо цінував роботи попередників, зокрема вже згаданого Вікфорта. Саме йому він приписував перетворення права народів (jus gentium) в міжнародне право (jus intergentium). Проте автор книги про те, «яким чином домовлятися з государями», вважав за краще власний підхід до теми. Він не став обтяжувати свою працю історичними прикладами або посиланнями на події, які вже були викладені іншими вченими. Кальєр зосередив свою увагу на тому, як найкращим чином вибудувувати політичні взаємини між правителями і державами. Виходячи з цього, Кальєр характеризує дипломатію як якийсь механізм, за допомогою якого ці відносини здійснюються. Його головна думка гранично точно виражає саму сутність дипломатії. Мета дипломатії, вважає автор, полягає в тому, щоб запобігти переростанню неминучого конфлікту інтересів у військове зіткнення. Кращі сторінки книги великого французького дипломата присвячені мистецтву переговорів. Головне якість переговорника полягає в умінні переконувати. Французький дипломат наголошує, що мистецтво переконувати (на відміну від уміння нав'язувати свою волю силою зброї) є майстерністю тонкого натяку, технікою, здатної змусити партнера повірити в те, що він знайшов повне розуміння своєї позиції і всі зусилля були спільно спрямовані на пошук взаємоприйнятної рішення. Кальєр розуміє, що робота дипломата вимагає збереження державної таємниці. Однак він робить упор на те, що дипломат разом з тим зобов'язаний продемонструвати, що він «чесна людина, любляча справедливість не менше користі». Він упевнений, що будь-яке суверенна держава має мати своїх постійних представників за кордоном, а посол повинен бути глибоко освіченою особою. При цьому Кальєр особливо виділяє значення дипломатичного протоколу. Протокол у Кальєра є тим інструментом, який вносить певний порядок в «неминучий безладний світоустрій».

1.4. Сучасні дослідження процесів міжнародних переговорів

Впродовж століть вважалося, що в дипломатії всі засоби є добрими з огляду на досягнення цілі. Кальєр виступав за принципово відмінний постулат дипломатії, зміст якого можна скоротити до трьох слів: «Не говори неправди». Закликаючи посла не говорити неправди Кальєр одночасно рекомендує дотримання двох засад: 1. «Не варто відкривати своїх правдивих ідей»; 2. «Не вір легко у все, що говорять». У той самий час рекомендував своїм виглядом демонструвати довіру до партнера по переговорах.

Системні дослідження переговорного процесу беруть свій початок від 50 – 70-х рр. XX ст.

З появою глобальної інформаційної павутини, нових електронних засобів комунікації міжнародні переговори стають частиною глобальних інформаційних потоків. Сучасна інформаційна революція, владно втручаючись в економічні та політичні сфери сучасного суспільства, диктує нові принципи і правила міжнародних політичних комунікацій, тому неможливо уявити сучасну концепцію міжнародних переговорів без інформаційних технологій зв'язків з громадськістю. Використовуючи віртуальний простір на міжнародних переговорах, можна миттєво перевести нову інформацію у сферу активної дії, тому сьогодні партнери по переговорам уважно стежать не стільки один за одним, скільки за освітленням переговорів у засобах масової інформації.

Розвиток інформаційних технологій сприяв перетворенню засобів масової інформації у віртуальну «четверту гілку» політичної влади, яка по силі, оперативності і проникненню свого впливу набагато переверщує всі три традиційні гілки влади, разом узяті. Боротьба за економічні та політичні сфери впливу, за капітали і влада стала все більше розгортатися у віртуальному інформаційному просторі й набувати нові, посттрадиційні віртуальні форми. Новим кредо віртуальних інформаційних технологів став девіз: «Те, що не показали по телебаченню, взагалі не відбулося в бізнесі і в політиці», – а значить, і на міжнародних переговорах. Мозаїчність подій на віртуальній політичній сцені, яку кожен телеканал висвітлює в різних ракурсах, робить сприйняття міжнародних переговорів дискретним і стохастичним, що залишає великі можливості для самих різних, навіть альтернативних інтерпретацій.

Завдання учасників переговорів полягає вже не стільки в тому, щоб передбачити черговий крок партнерів, скільки в тому, щоб зрозуміти, який вплив це матиме на громадську думку як у своїй країні, так і за кордоном. У сучасній боротьбі за світову громадську думку пропагандистська техніка і реклама мають вже більш важливе значення, ніж реальні практичні кроки партнерів за столом переговорів. Інформаційні технології дозволяють різко змінити хід суспільної дискусії, переламати небажану тему або, навпаки, зацементувати досить суб'єктивне розуміння проблеми у вигляді громадської думки.

Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів означає, що ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційного переваги у віртуальному просторі. Сучасна концепція міжнародних переговорів вимагає перегляду старих схем і правил з опорою на новітні інформаційні технології та соціокультурні пріоритети.

Сьогодні добре підготуватися до міжнародних переговорів – значить не тільки ретельно підібрати переговорний досє і розробити стратегію і тактику, але насамперед провести блискучу інформаційну кампанію в засобах масової комунікації, що супроводжує переговори. Необхідно використовувати нові м'які інформаційні технології, розвивати зв'язки з громадськістю, тонко впливаючи на світову громадську думку.

1.5. Класифікації міжнародних переговорних процесів

Існує думка, що сторони приходять до розуміння необхідності переговорів тоді, коли конфронтація не дає результатів або стає не вигідною. Виділяють два види переговорів: ведуться в рамках конфліктних відносин і в умовах співпраці. Переговори, орієнтовані на співпрацю, не виключають того, що у сторін можуть з'явитися серйозні розбіжності і на цьому ґрунті виникає конфлікт. Можлива і протилежна ситуація, коли після врегулювання конфлікту, колишні суперники починають співпрацювати. Переговори потрібні для прийняття спільних рішень. Кожен учасник переговорів сам вирішує, погоджуватися чи ні на ті чи інші пропозиції. Спільне рішення – це єдине рішення, яке сторони розглядають як найкраще в даній ситуації. Переговори не потрібні, якщо протиріччя можна подолати на основі законодавчих чи інших нормативних актів.

Однак багато питань легше, дешевше і швидше вирішувати не через судові інстанції, а шляхом переговорів.

Існують різні підходи до класифікації переговорів. Один з них ґрунтується на виділенні різних цілей їх учасників:

- Переговори про продовження діючих угод. Наприклад, укладення тимчасової угоди про припинення військових дій.
- Переговори про нормалізацію. Проводяться з метою переведення конфліктних відносин до більш конструктивного спілкування опонентів. Часто проводяться за участю третьої сторони.
- Переговори про перерозподіл. Одна зі сторін вимагає змін в свою користь за рахунок іншої. Ці вимоги, як правило, супроводжуються погрозами наступаючої сторони.
- Переговори про створення нових умов. Їх метою є формування нових відносин, укладання нових угод.
- Переговори по досягненню побічних ефектів. Вирішуються другорядні питання (демонстрація миролюбності, з'ясування позицій, відволікання уваги тощо).

Міжнародні переговори можна класифікувати й за іншими критеріями.

1. Найбільш поширеною є типологія міжнародних політичних переговорів за рівнем представлених учасників:

- переговори на вищому рівні – глав держав і урядів;
- переговори на високому рівні міністрів закордонних справ або міністрів інших відомств;
- переговори в робочому порядку, в яких не задіяні перші особи, між представниками політичних партій і організацій.

Міжнародні переговори на високому та найвищому рівні мають особливе значення в міжнародних відносинах, оскільки дозволяють вирішити найбільш складні і актуальні міжнародні проблеми, прийняти принципові, а іноді й доленосні рішення, що дає можливість серйозно змінити політичну ситуацію. При цьому на переговорах даного рівня домовленості скріплюються підписами вищих посадових осіб держав, що покликане забезпечувати додаткові гарантії виконання прийнятих домовленостей. У найбільш складних ситуаціях при цьому можливе посередництво на вищому рівні, що іноді дозволяє знайти рішення в особливо складних конфліктних ситуаціях.

Міжнародні переговори на високому та найвищому рівні можуть мати різні форми:

- регулярні зустрічі;
- двосторонні і багатосторонні саміти;
- переговори під час свят або похорону. Зауважимо, що проведення урочистих міжнародних свят і похорону часто дає можливість неформального обговорення проблем з тими лідерами, зустрічі з якими в інших обставинах ускладнені по складних політичних причин.

2. Інша відома типологія міжнародних переговорів базується на числі учасників. Тут виділяються переговори:

- двосторонні;
- багатосторонні.

Очевидно, що організаційна структура багатосторонніх переговорів набагато складніше, ніж двосторонніх: тут потрібно більше зустрічей і обговорень, іноді необхідно залучення незалежних експертів. При цьому багатосторонні переговори (особливо на міжнародному рівні) вимагають особливої уваги до вироблення регламенту і процедур їх проведення: вирішення питань про робочий мовою переговорів, про компетенції голови, порядок надання слова, про участь у дискусії, про внесення пропозицій, порядок прийняття рішень, публічному або закритому характері засідань тощо.

Основні цілі і задачі міжнародних переговорів можуть бути різними:

- встановлення і розвиток міжнародних відносин;

- врегулювання виниклого конфлікту;
- досягнення і підписання угоди;
- обмін інформацією і з'ясування позицій сторін.

Нарешті, переговори можуть переслідувати маніпулятивні мети, покликані вплинути на світову громадську думку, маскуючи справжні наміри однієї зі сторін (часто такі переговори ведуться перед початком військових дій, щоб приспати пильність супротивників).

3. Серед інших типологій зазначимо поділ переговорів:

- на прямі і непрямі;
- відкриті і конфіденційні;
- стандартні і нестандартні.

Прямі переговори ведуться безпосередньо самими учасниками, непрямі можуть проходити за допомогою посередників, коли безпосередня зустріч зацікавлених сторін утруднена з якихось причин. Посередник (медіатор) - це особа (а також організація, держава), при участі якого ведуться переговори між сторонами. Розрізняють посередництво офіційне і неофіційне. У першому випадку в ролі посередника виступають держави або міжурядові організації, у другому - приватні особи, наукові чи неурядові організації.

Про конфіденційних переговорах зазвичай взагалі нічого не повідомляється у відкритій пресі. Стандартними прийнято називати переговори в умовах відомої ділової чи політичної ситуації, коли досить прозорі основні обставини і правила гри, принципи аргументації, присутні тексти стандартних договорів. Навпаки, в новій ситуації на ринку або в світі політики, коли дії та принципи ще не визначені, переговори прийнято називати нестандартними.

У будь-якому випадку вести переговори – значить приймати і оцінювати політичні і ділові відносини в їх взаємозалежності, уникаючи атмосфери ворожості і конфліктів. Не випадково всі серйозні події у світі політики і бізнесу були підготовлені з допомогою переговорів, а якщо вам здається, що це не так, значить, переговори були строго конфіденційними.

Залежно від зацікавленості сторін виділяють три типи переговорів (американський дослідник Дж. Дін):

1. Переговори, в яких учасники (або один з учасників) мало зацікавлені в їх позитивному результаті.
2. Переговори, в яких учасники виявляють помірний інтерес до досягнення результату.
3. Переговори, учасники яких реально зацікавлені в спільному вирішенні проблеми.

Залежно від рівня представництва переговори прийнято ділити на:

- Політичні переговори;
- Дипломатичні переговори.

Політичні переговори ведуться на найвищому (саміти) рівні (між главами держав і урядів) і високому рівні (між міністрами закордонних справ). На політичних переговорах розглядаються найбільш важливі питання міжнародних та міждержавних відносин. Їх учасники, як правило, не потребують спеціальних повноважень і має право самостійно приймати рішення, виходячи з національних інтересів своєї країни.

Переговори на високому та найвищому рівнях мають особливе значення в міжнародних відносинах, оскільки дозволяють обговорити найскладніші і актуальні міжнародні проблеми, прийняти принципи, іноді доленосні рішення, серйозно змінюють політичну ситуацію. На таких переговорах домовленості скріплюються підписами вищих посадових осіб держав, що забезпечують додаткові гарантії реалізації прийнятих домовленостей.

У найбільш складних ситуаціях можливо посередництво на вищому рівні, іноді дозволяє знайти рішення в особливо складних конфліктних ситуаціях. Переговори на високому та найвищому рівнях можуть мати різні форми: регулярні зустрічі, двосторонні і багатосторонні саміти, переговори під час святкувань або похорону.

Дипломатичні переговори проводяться на рівні дипломатичних представників. Їх відмінна риса полягає в тому, що учасники переговорів діють на підставі чітких інструкцій і не має права приймати самостійні рішення.

Французький дослідник переговорів Ж.-И. Нірамбер запропонував ділити переговори *залежно від потреб учасників* на п'ять типів:

1. Переговори, учасник яких прагне задовольнити потреби противника.
2. Переговори, учасник яких дозволяє противнику спробувати задовольнити свої потреби.
3. Переговори, учасник яких намагається задовольнити потреби противника і свої власні.
4. Переговори, учасник яких йде назустріч потребам противника.
5. Переговори, учасник яких йде назустріч потребам противника і своїм власним.

Залежно від обговорюваних проблем всі переговори можна класифікувати на:

- Переговори з економічних питань;
- Переговори з військових питань;
- Переговори з екологічних питань;
- Переговори з гуманітарних питань;
- Переговори з політичних та інших питань.

Залежно від ступеня регулярності виділяють:

- разові переговори;
- регулярні (поновлювані) переговори.

Відмінність других полягає в тому, що такі переговори мають постійну і спадкоємний порядок денний (прикладом можуть служити сесії ОБСЄ).

Залежно від форми проведення переговори можуть проводитися у вигляді:

- конгресів;
- самітів;
- конференцій;
- зустрічей;
- сесій;
- нарад тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняття «переговори»?
2. Назвати структуру переговорного процесу.
3. Охарактеризувати переговорний процес.
4. Зазначити функції переговорного процесу в міжнародній співпраці.
5. Розповісти про еволюцію досліджень процесу міжнародних переговорів.
6. Назвати особливості сучасних досліджень процесів міжнародних переговорів.
7. Охарактеризувати класифікації міжнародних переговорних процесів.

Рекомендована література

1. Ващенко І.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 408 с.
2. Іщенко І.В. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Дніпро: ДНУ, 2016. 103 с.
3. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 200 с.

4. Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник; Львівська комерційна акад. Київ: Центр учбової літ., 2012. 176 с.

ЛЕКЦІЯ 2. ДИПЛОМАТІЯ ЯК МИСТЕЦТВО ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ТА ЗОВНІШНЯ ПОЛІТИКА ДЕРЖАВ

План

- 2.1. Загальна характеристика понять «дипломатія» та «зовнішня політика держав».
- 2.2. Співвідношення зовнішньої політики, дипломатії та міжнародного права.
- 2.3. Багатостороння дипломатія як чинник урегулювання міжнародних конфліктів і кризових ситуацій.

2.1. Загальна характеристика понять «дипломатія» та «зовнішня політика держав»

Поняття «дипломатія» походить із Стародавнього Риму, де «дипломатами» спочатку називали осіб, які мали диплом – рекомендаційну, або вірчу, грамоту, що видавалася сенатом офіційним посланникам, яких направляли у провінції імперії чи за кордон.

Класичне визначення дипломатії міститься в Оксфордському словнику англійської мови: «Дипломатія – це здійснення міжнародних відносин шляхом переговорів; сукупність засобів, що їх використовують посланники й посланники з метою забезпечення переговорного процесу; праця або мистецтво дипломата». Англійський дипломат Е. Сатоу уточнює: дипломатія – це «застосування розуму і такту з метою розвитку офіційних відносин між урядами незалежних держав».

Сучасний український «Словник іншомовних слів» дає таке визначення дипломатії: «Офіційна діяльність глав держав, урядів та спеціальних органів зовнішніх зносин щодо здійснення зовнішньої політики й захисту прав та інтересів держави за кордоном... мистецтво досягти своєї мети методами, притаманними дипломатові».

Таким чином, дипломатія безпосередньо належить до сфери зовнішньої політики і по своїй суті є одним із головних і найбільш ефективних засобів її здійснення. Дипломатія – це діяльність щодо ведення переговорів, підписання міжнародних угод, вивчення основних тенденцій та перспектив розвитку як регіональних, так і глобальних міжнародних відносин.

Роль дипломатії як знаряддя зовнішньої політики держави завжди була надзвичайно великою. Адаже навіть між варварськими племенами існували більш-менш стабільні відносини, відбувалися переговори, укладалися угоди і союзи як економічного, так і військово-політичного характеру. Багатий матеріал для розуміння витоків дипломатії, як одного із видів державної діяльності, дає історія Стародавнього Єгипту. В одній із гробниць було знайдено зображення міністерства закордонних справ, його канцелярії та архіву, яке датується 1400 р. до н. е. Це свідчить про те, що Давній Єгипет підтримував різнобічні стосунки із сусідніми державами, а значить проводив активну дипломатичну діяльність. Тому не випадково, що перший міжнародний договір, відомий історії, було виявлено саме в Єгипті. Цей договір про союз було укладено приблизно в 1270 р. до н. е. між єгипетським фараоном Рамзесом II та царем хеттів Хаттасілем, і виконаний він був за всіма правилами дипломатичного мистецтва.

Постійні посольства почали з'являтися в Європі лише після підписання Вестфальської мирної угоди 1648 р., яка є епохальною в історії розвитку міжнародних відносин.

Існує безліч визначень дипломатії. Так, Г. Нікольсон, ґрунтуючись на визначенні, даному в Оксфордському словнику, пише, що дипломатія – це «ведення міжнародних

відносин за допомогою переговорів; метод, за допомогою якого ці відносини регулюються й ведуться послами й посланниками; робота або мистецтво дипломата». Це визначення лягло потім в основу багатьох досліджень з дипломатії й теорії переговорів. Однак відразу варто зробити застереження про те, що було б неправильним зводити дипломатію лише до переговорів. Досить широке визначення наведене в книзі англійського дослідника Дж. Берриджа, який пише, що «дипломатія є веденням міжнародних справ скоріше за допомогою переговорів, а також за допомогою інших мирних засобів (таких, як збір інформації, прояв доброї волі), які прямо або побічно припускають проведення переговорів, ніж шляхом застосування чинності, використання пропаганди або звертання до законодавства».

Переговори є чинним інструментом побудови й регулювання міжнародних відносин, що з особливою очевидністю виявилось в другій половині ХХ сторіччя. Це обумовлено цілим рядом причин, головна з яких – різко зросла взаємозалежність миру, а також поява в ньому глобальних проблем. «Комплексна взаємозалежність» (визначення Р. Кохена й Дж. Ная), що припускає множинність параметрів, а також наявність глобальних проблем, обумовила необхідність погодженості дій різних учасників на міжнародній арені для врегулювання конфліктних ситуацій і здійснення співробітництва, внаслідок чого в другій половині ХХ ст. рішення міжнародних проблем об'єктивно стало головною функцією дипломатії.

Однак слід зазначити, що ця функція, на жаль, не завжди реалізується на практиці. У результаті дипломатичні рішення підмінюються силовими, з усіма подальшими наслідками, пов'язаними з погрозами світовому розвитку. Одним з таких прикладів з'явилися бомбардування Югославії НАТО в 1999 р.

Проте дійсна необхідність вирішувати сучасні проблеми дипломатичними засобами внесла в процес міжнародних переговорів цілий ряд нових моментів. Насамперед у зв'язку з ростом кількості глобальних проблем і їхньої актуальності в другій половині ХХ сторіччя у світі в цілому зросло значення міжнародних переговорів як засобу рішення міжнародних проблем, а також збільшилося число переговорів, що ведуться у світі. Розширилася проблематика міжнародних переговорів, у них стало утягуватися велика кількість людей, що як безпосередньо беруть участь у переговорах, так і виконують функції експертів; ускладнилися й обговорювана тематика й структура переговорних форумів. Все це дало підставу вітчизняному дослідникові В.А. Кременюку ще в 80-х роках зробити висновок про формування системи міжнародних переговорів, значимими характеристиками якої є об'єднання формальних і неформальних процедур вирішення конфліктів, орієнтація на спільний пошук рішення, співробітництво.

Говорячи про значення переговорів наприкінці ХХ ст., слід зазначити їхню особливу роль при врегулюванні конфліктів. Найбільшим чином ця роль переговорів виявилася відразу після закінчення холодної війни. За допомогою переговорного механізму на певному етапі були врегульовані багато регіональних конфліктів, що мали давню історію (наприклад, намібійська проблема), а також ряд конфліктів, у тому числі в колишній Югославії, Молдові, Північній й Південній Осетії, Абхазії, у Сомалі, Руанді, на Близькому Сході й інших точках земної кулі.

Глобалізація й взаємозалежність світу привели також до збільшення значимості дипломатії, здійснюваної на високому й вищому рівні. Цей вид дипломатії дозволив у другій половині ХХ ст. приймати дійсно кардинальні рішення з найбільш гострих міжнародних проблем і тим самим різко змінювати міжнародну ситуацію. Крім того, дипломатія на високому й вищому рівні дає можливість обговорювати у взаємозв'язку широкий спектр питань, що утруднено при проведенні зустрічей на інших рівнях. Варто враховувати й той факт, що домовленості, скріплені підписами вищих посадових осіб держав забезпечують додаткові гарантії виконання досягти угод. Можливість швидкого й принципового рішення проблеми є головною причиною інтенсивного розвитку сьогодні дипломатії на високому й вищому рівні, однак існують і інші причини. Зокрема, на таких

зустрічах є можливість швидко одержувати необхідну інформацію «з перших рук», обмінятися думками й досягти важливих домовленостей.

1.2. Співвідношення зовнішньої політики, дипломатії та міжнародного права

Здійснюючи свої зовнішньополітичні функції, кожна держава проводить певну політику за межами своєї країни, на міжнародній арені. Зовнішня політика – це діяльність держави та інших політичних інститутів, що здійснюється на міжнародній арені; комплекс дій, спрямованих на встановлення і підтримку відносин із міжнародним співтовариством, захист власного національного інтересу та поширення свого впливу на інші суб'єкти міжнародних відносин

Кожна держава зобов'язана будувати свою зовнішню політику, виходячи із своїх власних інтересів та інтересів своїх партнерів. Зовнішня політика будь-якої держави формується на основі багатьох факторів, зумовлених географічним розташуванням, історичними зв'язками і менталітетом нації, її релігійними, моральними, світоглядними особливостями.

Зовнішня політика будь-якої держави є продовженням внутрішньої політики. Головна мета зовнішньої політики – забезпечення сприятливих умов для реалізації інтересів тієї чи іншої держави, забезпечення національної безпеки та добробуту народу.

Дипломатія – засіб здійснення зовнішньої політики держави, що являє собою сукупність невійськових практичних заходів, прийомів і методів, що застосовуються з урахуванням конкретних умов і характеру розв'язуваних завдань: офіційна діяльність глав держав і урядів, міністрів закордонних справ, дипломатичних представництв за кордоном, делегацій на міжнародних конференціях з здійснення цілей і завдань зовнішньої політики держави, захист прав та інтересів держави, її установ та громадян за кордоном. З поняттям «дипломатія» пов'язують мистецтво ведення переговорів з метою запобігання або врегулювання конфліктів, пошуків компромісів і взаємоприйнятних рішень, а так само розширення і поглиблення міжнародного співробітництва.

Дипломатія, формулюючи волю держави і домагаючись її узгодження з волею інших держав, бере активну участь у створенні норм міжнародного права, та є виключно важливим чинником правотворчості в міжнародних відносинах.

Міжнародне право також зазнає впливу від зовнішньої політики, що проводиться державами. Дипломатія є найважливішим інструментом створення норм міжнародного права. У цьому і полягає діалектична єдність і взаємодія зовнішньої політики, дипломатії і міжнародного права в системі міжнародних відносин. Однак ні зовнішня політика, ні дипломатія не повинні вступати в протиріччя із загально визнаними принципами міжнародного права. Міжнародне право, зовнішня політика і дипломатія – явища не тільки взаємопов'язані, але і багато в чому переплітаються. Тому дослідження будь-якого з них окремо неможливо.

Проблема співвідношення взаємодії зовнішньої політики і міжнародного права – це, по суті, проблема співвідношення політики і права в міжнародній системі. Оскільки міжнародне право функціонує в рамках міжнародної системи і, тут же реалізується зовнішня політика держави, то їх співвідношення набуває особливі риси. По суті, всі міжнародно-правові акти мають не тільки юридичний, а й політичний характер, а породжені ними відносини є і політичними і правовими. Французький юрист М. Віра, кажучи про співвідношення зовнішньої політики і міжнародного права вважає, що «будь-який договір, будь розбіжність юридичного характеру, всі норми міжнародного права мають політичний зміст і характер, і, навпаки, політика включена в право в тому сенсі, що правопорядок переплітається з певним політичним порядком». Дійсно, і дотримання і порушення норм міжнародного права виражаються у зовнішньополітичних діях, а відповідні рішення держави це зовнішньополітичні рішення. У результаті взаємодії зовнішньої політики держав складаються міжнародні та політичні відносини, що

вимагають для свого регулювання адекватних, політичних за своєю природою норм. Якщо все юридичну в міжнародній системі має політичну природу, то не все політичне є юридичним, і, звичайно, не будь-яке зовнішньополітичне поведінка держави являє собою міжнародно-правову поведінку.

У наші дні єдиною реалістичною зовнішньою політикою є політика, що спирається на міжнародне право. Це аж ніяк не означає ідеалізацію сучасної міжнародної обстановки і стану міжнародного правопорядку, ігнорування актів застосування сили на міжнародній арені і втручання у внутрішні справи держави. Реалістичний, а отже, враховує важливість і необхідність міжнародного права підхід до міжнародних відносин та зовнішньої політики держав передбачає визнання того, що якщо в сучасному взаємопов'язаному світі якимось міжнародне правопорушення може дати певне короткочасне перевагу державі правопорушникові, то врешті-решт правопорушник повинен бути покараний.

Примат міжнародного права в політиці передбачає в першу чергу панування права над силою в міжнародних відносинах. Силова політика повинна бути замінена політикою суворо відповідної принципам і нормам міжнародного права. Крім того, враховуючи, що норми міжнародного права, нормативно оформлене вираження стандартів зовнішньополітичної поведінки держав, примат міжнародного права у політиці передбачає верховенство подібних стандартів поведінки над продиктованими односторонніми діями на міжнародній арені. Говорячи про примат міжнародного права в міждержавних відносинах, тобто у зовнішній політиці, необхідно виділити увагу міжнародно-правовим інститутом відповідальності держав у міжнародних відносинах. Без цього інституту неможливо забезпечити ефективність примату міжнародного права. Розглядаючи проблему співвідношення зовнішньої політики і міжнародного права, необхідно звертати увагу на роль дипломатії в цьому співвідношенні. У дійсності міжнародне право і дипломатія – це дві окремі сторони міжнародного життя, що нерозривно пов'язані і узгоджуються між собою: дипломатія, активно беручи участь у створенні та здійсненні норм міжнародного права, разом з тим підпорядковується цим нормам: міжнародне право, що складається і застосовується в процесі дипломатичної діяльності, в той же час встановлює межі і форми цієї діяльності.

1.3. Багатостороння дипломатія як чинник урегулювання міжнародних конфліктів і кризових ситуацій

У наш час політична й економічна взаємозалежність держав та глобалізаційні процеси в світі впливають на інтереси відразу кількох відносно незалежних учасників міжнародних відносин. Якщо в період до Першої світової війни дипломатична діяльність здійснювалась, головним чином, на двосторонній основі шляхом обміну посольськими місіями, то на сьогодні дипломатія значною мірою має багатосторонній характер, який передбачає участь понад двох сторін в обговоренні та розв'язанні проблемних питань. Як наслідок у світовій дипломатії сформувався такий напрям, як багатостороння дипломатія.

Розвиток багатосторонньої дипломатії, зокрема багатосторонніх перемов, зумовлений тим, що він відкриває можливості для колективного управління взаємозалежністю. У другій половині ХХ ст. форми багатосторонньої дипломатії набирали широкої різноманітності. Якщо в минулому вона здійснювалась переважно у формі переговорного процесу в межах різних конгресів (наприклад, Вестфальський конгрес 1648 р., Карловицький конгрес 1698–1699 рр., Віденський конгрес 1815 р. та ін., то на сьогодні багатостороння дипломатія провадиться в рамках: міжнародних універсальних (ООН) і регіональних (ЄС, ОБСЄ, ЛАД) організацій; конференцій, комісій та ін., які створюють або скликають для вирішення тієї чи іншої проблеми (наприклад, Паризька конференція з питань В'єтнаму, Спільна комісія з урегулювання конфлікту в Південно-Західній Африці); багатосторонніх зустрічей на найвищому рівні, зокрема, зустрічі лідерів країн так званої «великої сімки» («G7») восьми провідних країн світу;

діяльності посольств окремих держав (наприклад, посольство США у КНР спільно з китайськими та японськими дипломатами приділяло особливу увагу пошуку рішень проблем на Корейському півострові. Аналогічні заходи запроваджуються низками інших країн (зокрема, Латинської Америки, Центральної та Південної Африки).

Багатостороння дипломатія та багатосторонні перемови створюють передумови для виникнення низки нових моментів у дипломатичній практиці. Так, збільшення кількості сторін у ході обговорення проблеми призводить до ускладнення загальної структури інтересів, можливості створення коаліцій, а також появи країни-лідера на переговорних форумах. Крім цього, на міжнародних перемовинах майже завжди виникає ціла низка організаційних, процедурних та технічних проблем, пов'язаних, наприклад, із погодженням порядку денного перемов, місця їх проведення, опрацюванням та ухваленням рішень, головуванням на форумах, розміщенням делегацій, забезпеченням їх необхідними умовами для роботи, копіювальною та іншою технікою, автотранспортом та ін. Все це, своєю чергою, спричиняє бюрократизацію переговорних процесів, особливо тих, в яких права здійснюються в межах міжнародних організацій.

Глобалізація та взаємопов'язаність світу призвели також до зростання ролі дипломатії на високому та найвищому рівнях. Названий вид дипломатії дав змогу протягом другої половини ХХ ст. та початку ХХІ ст. ухвалювати справді кардинальні рішення з найнагальніших міжнародних проблем і відтак різко змінювати міжнародну ситуацію. Крім цього, дипломатія на високому та найвищому рівнях дає можливість взаємопов'язувати обговорення широкого спектра питань, що є майже неможливим під час проведенні зустрічей на інших рівнях.

В умовах глобалізації необхідним є не тільки вдосконалення традиційно використовуваних інструментів і засобів міжнародної співпраці, а й активний пошук нових форм, методів та інституцій міжнародного партнерства, які б адекватно відповідали змінам і розвитку зовнішніх торговельно-економічних зв'язків та формували б механізм ефективного врегулювання проблем, що постійно виникають. Систему таких інструментів і засобів становить саме економічна дипломатія, роль та значення якої останніми роками суттєво зросли.

Економічна дипломатія – це офіційна діяльність спеціальних органів зовнішніх відносин зі здійснення цілей і вирішення завдань зовнішньої політики держав, а також захисту прав та інтересів держав за кордоном. Активізація економічної дипломатії як одного з важливих інструментів зовнішньоекономічної політики країни в контексті загальносвітових тенденцій економізації зовнішньої політики зумовлена низкою факторів, серед яких слід відзначити:

- загальне збільшення обсягів світової економіки та глобалізацію сучасної економіки (лібералізація умов здійснення економічних операцій та посилення їх транскордонного та наднаціонального характеру);

- загострення глобальних проблем (продовольча безпека, зміна клімату, охорона навколишнього середовища, загальносвітові епідемії, міжнародний тероризм тощо), вирішення яких потребує значних матеріальних ресурсів, акумуляція та використання яких, своєю чергою, потребують міжнародної співпраці; появу та активну роль у світовій економіці нових субнаціональних акторів (передусім – транснаціональних корпорацій, громадських організацій та ін.);

- розвиток регіональних економічних інтеграційних об'єднань; підвищення політичного впливу національного капіталу в країнах, які намагаються відігравати помітну роль у світовій політичній та економічній системі.

Основним ініціатором розвитку економічної дипломатії виступили США. Економізація зовнішньої політики цієї країни почала помітно посилюватися після певного періоду її вимушеної «мілітаризації», по завершенні періоду «холодної війни». Значну роль у цьому відіграла ініціатива тодішнього заступника державного секретаря США Л. Ігелбергера (відома, як «Ігелбергівський «Біль про права»), оприлюднена в листопаді 1989

року. Сутність цієї ініціативи полягала у визнанні першочерговим національним інтересом США підтримку розвитку їх економіки. З метою збільшення ролі Державного департаменту в просуванні інтересів американських компаній за кордоном та нівелювання конкурентних переваг, що отримують компанії інших країн від власних урядів, Л. Ігелбергер запропонував визнати за американськими господарюючими суб'єктами права на: врахування їхньої позиції в ході формування зовнішньої політики; надання їм сприяння у встановленні рівних і недискримінаційних умов у міжнародній торгівлі; отримання кваліфікованої допомоги від фахівців у всіх закордонних дипломатичних установах; отримання професійних порад і аналізу умов місцевого політичного і ділового середовища; надання сприяння у встановленні контактів з ключовими державними і приватними центрами прийняття рішень; рівну для всіх зацікавлених американських фірм підтримку під час участі в міжнародних торгах; допомогу в розв'язанні інвестиційних і ділових спорів, а в разі експропріації – допомогу в отриманні швидкої і повної компенсації.

Початок ХХІ сторіччя поставив перед дипломатією низку нових проблем, пов'язаних із гуманітарним втручанням у конфлікти, перебудовою діяльності міжнародних організацій, примусом до миру. Урегулювання міжнародних конфліктів та кризових ситуацій – одне з найактуальніших завдань сучасної дипломатії. Австралійський дослідник Дж. Річардсон пропонує вживати термін «кризова дипломатія», який означає діяльність, спрямовану на зменшення рівня напруженості в умовах кризи чи конфлікту.

Останнім часом все більшу увагу надають не просто зменшенню рівня напруженості, а, насамперед, попередженню розвитку конфліктних та кризових ситуацій у світі. Це так звана превентивна дипломатія. Вперше вона дістала своє відображення в одній із доповідей колишнього Генсека ООН Б. Бутроса-Галі на Генеральній асамблеї ООН від 17 червня 1992 року під назвою «План для досягнення миру. Превентивна дипломатія, забезпечення та збереження миру», де було намічено основні напрями миротворчої діяльності ООН. В рамках ООН, АСЕАН розробкою концептуальних підходів до превентивної дипломатії займалися дослідники Е. Меландер та К. Пігаче. Роль превентивної дипломатії зводилася ними до засобу миротворчості, врегулювання конфліктів, вирішення глобальних проблем. У своїх підходах до неї дослідники не робили акценту на проблемі національної безпеки і тим більше зовнішньої політики держави.

За змістом і характером заходи превентивної дипломатії поділяються на політичні, економічні, дипломатичні, воєнні, гуманітарні. Серед політичних заходів інформаційної безпеки – з'ясування односторонніх та багатосторонніх інтересів шляхом обміну інформацією та проведення переговорів; об'єктивне висвітлення сутності конфліктів та кризових проблем засобами масової комунікації; створення умов для професійної діяльності ЗМК у зонах напруженості для забезпечення достовірною інформацією міжнародного співтовариства і формування відповідної світової думки; інформаційне супроводження політичних (референдумів) та виборчих процесів, аналітичні моніторинги за дотриманням основних прав і свобод людини; інформаційні контакти з опозиційними групами, неурядовими організаціями з метою ефективності досягнення консенсусу між сторонами протистояння. Інформаційні чинники економічних заходів передбачають надання матеріальної та фінансової допомоги вільним і незалежним (опозиційним) засобам масової комунікації, забезпечення інформаційної безпеки національних інституціональних мереж та систем, виявлення економічних факторів впливу на перебіг кризових процесів. Специфіка дипломатичних заходів полягає у вивченні інформації про ситуацію в зоні конфлікту, в інформаційному супроводженні переговорів, в тому числі обміні інформацією дипломатичного характеру, поширенні позиційних матеріалів у міжнародних інформаційних потоках та проведенні інформаційних кампаній в країнах перебування з метою інформування дипломатичного корпусу інших країн та міжнародної спільноти про врегулювання конфлікту.

Військовий аспект превентивної дипломатії охоплює обмін інформацією військового призначення, створення запобіжних систем від несанкціонованого втручання в автоматизовані (комп'ютерні) системи управління військами та військовою технікою, проведення навчань з інформаційних операцій; забезпечення відновлення демократичних прав і свобод у постконфліктний період. Суто інформаційними факторами превентивної дипломатії вважаються: аналіз багатоаспектних даних про потенційні або триваючі конфлікти, підготовка рекомендацій для прийняття рішень на рівні Ради Безпеки ООН, реалізація ухвалення рішень у формі міжнародних механізмів врегулювання конфліктів, впровадження ідеї толерантності і культури миру в міжнародних відносинах. Практика діяльності ООН зі застосування заходів превентивної дипломатії показала необхідність з'ясування як теоретичних, так і прикладних підходів до встановлення глобальної безпеки і сталого миру, зумовила розгляд проблеми інформаційної безпеки на рівні міжнародних універсальних, міжурядових регіональних організацій та національних інститутів.

Зауважимо, що відмінною від попередніх є концепція превентивної дипломатії американського дослідника М. Лунда. Згідно з нею, *превентивною дипломатією* є комплекс дій окремої держави, спрямованих на недопущення агресії, погрози з боку іншого актора міжнародних відносин, а також своєчасне попередження дій іншої сторони, які можуть становити загрозу для національних інтересів даної держави. Ця концепція складається з невійськових та військових (прямого та непрямого застосування) елементів.

До невійськових елементів дослідник відносить переговори (нівелювання конфліктогенної ситуації, агресивних амбіцій потенційного агресора), санкції (примусові заходи, спрямовані проти держави, діяльність якої є потенційною загрозою національним інтересам), ультиматум (потреба до супротивника, з обмеженням часу на її виконання, включає погрозу застосування військової сили), «систему далекого відстеження» (розвідування, збирання інформації про потенційну загрозу, цілі супротивника), «співпрацю з іншими акторами міжнародних відносин» (співпраця з союзниками, міжнародними організаціями для здійснення колективної превентивної дипломатії).

Військовими елементами автор концепції вважає елементи непрямого застосування, які передбачають побічне використання жорсткої сили. Серед них М. Лунд виокремлює демонстрацію сили (стримування супротивника від застосування військової сили завдяки міцному військовому потенціалу), «стратегічні сили» (ядерна зброя як фактор стримування агресора), систему ПРО (для захисту території держави від ракетно-ядерного удару). Своєю чергою, військові елементи прямого застосування передбачають безпосереднє застосування жорсткої сили. Вони включають «превентивне розгортання» сил (на території, від якої діє загроза національним інтересам), операції з примусу до миру», (за наявності загрози внутрішньополітичної кризи для союзників), «превентивну присутність» (військові бази в регіонах сфери інтересів), «сили швидкого реагування» (мобільні підрозділи для оперативного створення переваги над противником).

Вчений застосовує два критерії визначення ефективності превентивної дипломатії у зовнішній політиці будь-якої великої держави. Перший критерій – «ступінь реалізованості економічних, військових, політичних цілей» – дає змогу співвіднести досягнуті результати від застосування превентивної дипломатії з поставленими цілями. Такий критерій дає змогу кількісно співвіднести реалізовані та нереалізовані цілі держави. Співвідношення здійснюється за конкретними перемінними. Ними виступають результати досягнутих цілей.

Другий критерій – «ступінь відповідності реалізованих цілей ціні здійснення превентивної дипломатії» – визначення ступеня ефективності її застосування шляхом порівняння відповідності результатів досягнутих цілей з завданими витратами. Перемінними відповідності є результати реалізованих цілей, а також ціна застосування превентивної дипломатії. Результати названих цілей включають прибутки в у.о., а також ступінь реалізованості відповідних цілей.

Ще одним варіантом дипломатичної діяльності є іміджева дипломатія. Вона визначається як діяльність держави, спрямована на створення за допомогою засобів масової комунікації іміджу національних інтересів та роз'яснення мети й основних завдань зовнішньої політики країни, а також формування бажаної думки світової громадськості. Медіадипломатія передбачає провадження зовнішньої політики держави за допомогою використання ЗМК для впливу на зарубіжну громадську думку. Публічна дипломатія має на меті цілеспрямоване інформування міжнародної громадськості, спрямована на створення позитивної думки про країну, а також підтримку контактів з іншими народами в сфері освіти і культури.

Сьогодні існує такий термін, як «*віртуальна*» дипломатія – соціальні, економічні, політичні відносини, які здійснюються за допомогою електронних пристроїв і не передбачають прямого контакту. Застосування інформаційних технологій під час розв'язання різних питань може відіграти важливу роль.

Віртуальна дипломатія є зовнішньополітичною діяльністю, яка охоплює прийняття рішень, координацію, комунікацію, здійснювану за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій.

Це, насамперед, методи, технології та інструментарій інформаційного впливу на світову громадськість, що мають своєю передумовою зміну пріоритетів у діяльності зовнішньополітичних дипломатичних установ.

Віртуальна дипломатія є порівняно новим явищем у сфері міжнародних відносин. Тому існує потреба у з'ясуванні законів та закономірностей у даній галузі знань, а це зумовлює теоретичне значення результатів проведеного дослідження.

У своїй науковій роботі «Віртуальна дипломатія. Дипломатія цифрової епохи» О.М. Греч зазначає, що «інформаційні системи підтримки переговорів можуть стати в нагоді на різних етапах переговорного процесу».

Однією з форм віртуальної дипломатії є твітер-дипломатія. Вона спричинила революцію у царині дипломатичних відносин, забезпечивши доступ до ширшої аудиторії, а також охопивши всі три рівні дипломатії: найвищий рівень лідерства, який становлять військові та політичні керівники, а також офіційні дипломати; середній рівень – НУО, журналісти та представники академічних інституцій; нижчий рівень – пересічні громадяни та лідери місцевих громад.

Держдеп США окреслює Твітер-дипломатію як форму традиційної дипломатії, яка використовує технології та мережі ХХІ століття для розв'язання зовнішньополітичних завдань. Це визначення можна поділити на дві основні частини: по-перше, Твітер-дипломатія відрізняється від традиційної дипломатії переважно тим, що застосовує інші засоби – зокрема, соціальні медіа (Фейс-бук та Твітер), програмне забезпечення для інтернет-телефонії (Skype), відеоканали (на сьогодні найпопулярнішим є Youtube).

По-друге, Твітер-дипломатія не відмежовується від традиційних форм дипломатичних відносин і не є їх заміником, а, скоріше, потужним і вагомим доповненням, здатним поліпшити та прискорити дипломатиці відносини, а також розширити їх рамки.

Твітер-дипломатія суттєво поліпшує взаємозв'язки в усьому світі та надає дипломатам і міністерствам закордонних справ інструменти для побудови власних систем електронних комунікацій із закордонними підрозділами, а також посольств із консульствами. Її потенціал у побудові комплексу вертикальних та горизонтальних цифрових мереж достатньо ефективно використовується Державним департаментом США, що започаткував важливу ініціативу з поширення е-дипломатії шляхом її інтеграції у роботу американських, посольств та консульств. Наочним прикладом впровадження цієї ініціативи американськими дипломатами може слугувати проект посольства США у Туреччині, яке організувало цифрові відеоконференції з метою об'єднання представників усіх чотирьох дипломатичних та консульських установ США у Туреччині та забезпечення

координації їхньої роботи у країні. З метою формулювання єдиної політики посольство організує регулярні наради з військових, правозахисних та економічних питань.

Актуальним прикладом є веб-майdanчик саміту «великої двадцятки» у Лондоні. Він відіграв важливу роль у формуванні громадської думки навколо вищезазначеної події в усьому світі. Британські дипломати стверджують, що їхня віртуальна присутність на саміті дозволила «урядові Великої Британії спостерігати за тим, як різноманітні спільноти реагують на ідеї, що виносяться на обговорення». Потенціал е-дипломатії в наданні інструментів для створення подібних віртуальних платформ може бути використаний Україною під час її головування в ОБСЄ з метою донесення певних ідей та сигналів як до громадян, так і до міжнародної спільноти, а також для розробки офіційної позиції та її формування за участі широкої аудиторії. І в цьому контексті створення офіційної сторінки головування України в ОБСЄ у Фейсбук було б кроком у правильному напрямі.

Інший прагматичний підхід – використання Твітер-дипломатії як платформи для здійснення міжнародної політики країни та побудови міцних дипломатичних відносин. Важливість та корисність інструментів електронної дипломатії для сприяння міждержавної співпраці можна побачити на прикладах проєктів Державного департаменту. Так, вони об'єдналися з мексиканськими чиновниками та створили анонімну мобільну гарячу лінію у Хуаресі – місті, спустошеному конфліктами між наркобаронами. Крім того, Вашингтон спільно з Боготою розробив онлайн-мапу протипіхотних мінних полів на територіях, які найбільше постраждали від громадянської війни. Нарешті, чимало зусиль було докладено до запровадження мобільних платіжних систем у охопленій голодом Східній Африці. Отже, електронна дипломатія забезпечує учасників корисними інструментами для провадження міжнародної політики в сучасному, динамічному та взаємопов'язаному світі. Тому ігнорування цієї нової форми дипломатичних відносин означає відмову від їх модернізації та створює загрозу міжнародної ізоляції країн.

Ця загроза постає ще більш актуальною саме тому, що сьогодні практично всі країни втягнуті в процес формування ефективної моделі майбутньої архітектури світу, пов'язаної, своєю чергою, зі становленням нового багатопольярного світового порядку. Йдеться про актуальне завдання зі створення такої системи міжнародних відносин, яка здатна підвищити керованість процесами світового розвитку в цілому й одночасно гарантувати надійну безпеку кожному члену міжнародної спільноти. Тому немає іншого вибору, крім як змінити геополітичну структуру світу, щоб охопити цими змінами більшу кількість сучасних демократичних держав і відтак відкрити шляхи широкому міжнародному співробітництву.

Саме на це кілька роками раніше звертав увагу і Г. Кіссінджер. Вчений писав: «Сьогодні вестфальський порядок переживає системну кризу. Його принципи оскаржуються, хоча прийнятну альтернативу ще належить відшукати. Не тільки Сполучені Штати, а й багато європейських держав відкидають принцип невтручання у внутрішні справи інших країн на користь ідей гуманітарної інтервенції або втручання на основі всесвітньої юрисдикції. У вересні 2000 р. на саміті ООН цей підхід був схвалений і підтриманий багатьма іншими державами».

На думку А. Куліджанішвілі, «основною характеристикою процесу глобалізації, що відбувається в сучасному світі, є екстраполяція ліберально-демократичних цінностей на всі регіони без винятку. Це означає, що політичні, економічні, правові та ін. системи всіх країн світу стають ідентичними і взаємозалежність держав досягає небувалих масштабів. До цього часу народи та культури ніколи не були такі залежні один від одного. Проблеми, що виникають у будь-якій точці світу, миттєво позначаються на всьому світі. Процес глобалізації та гомогенізації сприяє створенню єдиного світового співтовариства, в якому формуються єдині норми, інститути та культурні цінності».

Основною тенденцією сучасного типу суспільного історичного розвитку, який відповідає умовам глобалізації, є об'єднання окремих країн, регіонів та континентів у нову загальнопланетарну реальність.

Згідно з цим, увесь світ розглядається як «глобальна загальнолюдська реальність, яка базується на збереженні спадкоємності цивілізаційного розвитку, шляхом постійного здійснення унікально-одиночного, регіонально-особливого, попри безпосереднє породження цивілізацією багатоманітних, суперечливих диференцій, відмінностей, за умов їх протистояння, в яких гинули окремі цивілізаційні форми і водночас виживали цілі цивілізації».

«Глобалізація – попри всю її неминучість, – продовжує таке розуміння ситуації Г. Кіссинджер, – може призвести і до посилення гнітючого відчуття безсилля, оскільки рішення, що впливають на долі мільйонів, виходять з-під контролю місцевої влади. Виникає небезпека того, що сучасні політики можуть не впоратися з витонченим характером економіки і технології».

При цьому жодна із держав світу сьогодні не може залишитись осторонь глобальних інтеграційних процесів, оскільки ритм сучасної геополітики зобов'язує кожну з них синхронізуватись із сучасними умовами розвитку. Такими сучасними умовами є глобальна інтеграція, яка вимагає від держав включатись у загальнопланетарний простір на умовах реалізації спільних геополітичних потреб та інтересів. Відповідно до цього, основною метою глобальної інтеграції має бути реалізація спільних інтересів шляхом досягнення геостратегічного консенсусу та збереження національної ідентичності.

Отже, сутність глобальної інтеграції якраз і полягає в тому, щоб спільними зусиллями забезпечити формування та розвиток єдиного соціально-економічного, політичного та культурного простору.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати поняття «дипломатія».
2. Дати визначення поняття «зовнішня політика держав».
3. Охарактеризувати співвідношення зовнішньої політики, дипломатії та міжнародного права.
4. Дати визначення економічної дипломатії.
5. Назвати особливості превентивної дипломатії.
6. Що таке віртуальна дипломатія?
7. Роль багатосторонньої дипломатії як чинника урегулювання міжнародних конфліктів і кризових ситуацій.

Рекомендована література

1. Ващенко І. В., Кляп М.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 408 с.
2. Короткий український дипломатичний словник. Упорядник Я. Серкіз. За заг. ред. Мальського М.З. Львів, 2002. 264 с.
3. Український дипломатичний словник. 2-ге вид., перероб. і доп. За ред. М.З. Мальського, Ю.М. Мороза. Київ, 2014. 814 с.
4. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2004. 280 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРОЦЕС СПІЛКУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ, КУЛЬТУРА ТА ТЕХНІКА

ЛЕКЦІЯ 3. СПІЛКУВАННЯ ЯК ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЙОГО РОЛЬ В ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ

План

- 3.1. Предмет, функції та види спілкування.
- 3.2. Вербальне спілкування та його особливості.
- 3.3. Невербальне спілкування та його особливі риси.
- 3.4. Особливості ділового спілкування.

3.1. Предмет, функції та види спілкування

Спілкування відіграє важливу роль у житті й діяльності кожної людини. Завдяки спілкуванню утворюються товариства людей, в яких налагоджується взаємодія і виробляються соціальні норми поведінки.

Знання сутності спілкування, його закономірностей, функцій, взаємного обміну і проблем є підґрунтям для реалізації та поліпшення стосунків з іншими людьми і задоволення вищих потреб особистості. Без спілкування особистість не може повноцінно розвиватися.

Протягом життя кожен із нас постійно контактує, спілкується з різними людьми. Потреба людини у спілкуванні зумовлена необхідністю взаємодіяти в процесі навчання, спільної діяльності, вирішенні будь-яких повсякденних питань. Вся історія людства є історією взаємодії людей.

Поняття «спілкування» вживається у психологічній літературі в різних значеннях:

- як обмін думками, почуттями, переживаннями (Л.С. Виготський, С.Л. Рубінштейн);
- як один з різновидів людської діяльності (Б.Г. Ананьєв, М.С. Коган, І.С. Кон, О.О. Леонтьєв);
- як специфічна соціальна форма інформаційного зв'язку (О.Д. Урсун, Л.О. Резніков);
- як взаємодія, стосунки між суб'єктами, які мають діалогічний характер (Г.М. Андреева, В.С. Соковін, К.К. Платонов).

Спілкування – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності і містить обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття та розуміння іншої людини.

На думку відомого філософа Григорія Сковороди, людина, спілкуючись, реалізує свої природні обдаровання, які можна реалізувати тільки через освіту та самопізнання. Пізнати в собі справжню людину – в цьому щастя, а корінь нещастя – в неправильному розумінні своїх здібностей, самого себе.

У процесі спілкування можна виділити такі аспекти: зміст, мета і засоби.

Зміст спілкування – інформація, яка в міжособистісних контактах передається від однієї людини до іншої. Це можуть бути відомості про внутрішній (емоційний) стан співрозмовника, про середовище, наукові та побутові знання, навички та уміння, про саму людину (її зовнішній вигляд, особливості характеру, манера поведінки тощо).

Зміст спілкування реалізується за допомогою вербального і невербального спілкування.

Мета спілкування – це обмін думками, інформацією та ін-дивідуальним досвідом.

Засоби спілкування – шляхи передачі інформації. Інформація може передаватися за допомогою органів чуття, мови та інших знакових систем.

Вербальне (словесне) спілкування є одним із основних засобів людського спілкування, яке відбувається за допомогою мови (усної чи письмової). Володіючи мовою, люди обмінюються думками, розуміють одне одного і взаємодіють.

Невербальне спілкування відбувається мимовільно, за до-помогою міміки, жестів, поз, інтонації. Невербальні засоби пере-давання інформації людина засвоює раніше, ніж вербальні. При-кладом може бути спілкування з немовлям, коли воно реагує на жести,

вираз обличчя, інтонацію дорослих. Для розуміння не вербальних засобів спілкування необхідне спеціальне навчання.

Основними компонентами спілкування є:

- суб'єкти спілкування;
- засоби спілкування;
- потреби, мотивація та мета спілкування;
- способи взаємодії, взаємовпливу;
- результати спілкування.

Спілкування, як соціальне явище, охоплює всі сфери суспільного буття та діяльності людей і може бути охарактеризоване за різними параметрами, мати різні види і форми залежно від контингенту учасників, тривалості стосунків, ступеня опосередкування, завершеності, бажаності.

Без спілкування, як особливого різновиду діяльності, неможливий розвиток людини як особистості, як суб'єкта діяльності, як індивідуальності. Воно задовольняє потребу людини в контакті з іншими людьми. Зміст і форми спілкування впливають на розвиток тих чи інших якостей індивіда.

Спілкування розвиває в людині вольові якості в тому випадку, коли ситуації спілкування привчають людину до зібраності, наполегливості, рішучості, сміливості тощо.

Спілкування має велике значення у формуванні людської психіки, інтелекту, розвитку і становленні її культурної поведінки. Завдяки спілкуванню людина розширює загальний світогляд, мислення, сприймання, розвивається як особистість. Ставлення та стосунки, які наповнюють спілкування, надають йому своєрідності, певного емоційного забарвлення. Існує безліч тем для спілкування людей. Чим більше їх, чим ширше коло спілкування особистості, тим багатша сама особистість, оскільки у процесі спілкування відбувається моральне та інтелектуальне збагачення людини, виявляються симпатії та антипатії, розкривається справжня значущість однієї людини для іншої.

Таким чином, без спілкування людина не здатна не лише психологічно розвиватися, але й просто забезпечувати своє існування.

Більшість класифікацій функцій спілкування пов'язана з обміном інформацією, взаємодією та сприйняттям людьми одне одного. В.А. Семиченко характеризує спілкування як головну умову виживання, навчання, виховання та розвитку особистості. Вона виділяє такі функції спілкування:

- контактна – встановлення комунікації як виявлення взаємної готовності прийняти та передати інформацію; інформаційна – обмін інформацією;
- спонукальна – стимул, спрямування активності на виконання певних дій;
- координаційна – взаємна орієнтація на узгодження дій для спільної діяльності;
- розуміння – адекватне сприйняття і розуміння стилю поведінки, взаєморозуміння;
- амотивна – цілеспрямоване викликання необхідних емоцій, обмін емоціями, зміна у партнерів емоційних станів;
- встановлення відносин – усвідомлення та фіксація свого місця в системі;
- здійснення впливу – зміна стану, поведінки; ціннісно-мотиваційної сфери, особистісно-сміслових утворень; намірів, настанов, думок, рішень, потреб, дій, оцінок.

Функції спілкування (за Б. Ломовим):

- інформаційно-комунікативна (полягає в будь-якому обміні інформацією);
- регуляційно-комунікативна (регуляція поведінки й спільної діяльності у процесі взаємодії). Завдяки спілкуванню людина здійснює регуляцію не лише власної поведінки, а й поведінки інших людей і реагує на їхні дії, тобто відбувається процес взаємного налагодження дій;
- афективно-комунікативна (регуляція емоційної сфери людини). Вона характеризує емоційну сферу людини, в якій виявляється ставлення індивіда до навколишнього середовища, в тому числі й соціального.

Класифікація видів спілкування:

1. Залежно від контингенту:

- міжособистісне спілкування – це процес взаємодії між людьми, під час якого відбувається сприйняття, взаємовплив на співрозмовника, виявляються психологічні особливості кожного індивіда. Цей вид спілкування забезпечує потреби людей у соціальних контактах та емоційних стосунках;
- особистісно-групове спілкування – процес взаємодії окремої особистості та групи людей;
- міжгрупове спілкування передбачає участь двох або більше груп, кожна з яких має власну позицію та цілі;
- опосередковане спілкування здійснюється за допомогою третіх осіб, телефону, комп'ютера або інших технічних засобів.

2. Залежно від засобів спілкування:

- пряме спілкування – полягає в особистісних контактах і без-посередньому сприйманні один одного;
- непряме спілкування – відбувається через посередників, якими можуть виступати інші люди.
- Залежно від спрямування:
 - ділове спілкування – це спілкування на офіційному рівні, яке забезпечує досягнення конкретних цілей виробничого характеру;
 - особистісне спілкування – зосереджене на проблемах, що складають внутрішній світ людей.

4. За змістом спілкування може бути:

- когнітивне – це обмін знаннями (наприклад, під час навчального процесу);
- кондиційне – це обмін психічними та фізіологічними станами, тобто певний вплив на психічні стани іншого (наприклад, бажання зіпсувати настрій партнеру);
- мотиваційне – спрямоване на передачу іншому співрозмовнику певних установок або готовність діяти певним чином;
- діяльнісне – це обмін діями, навичками, вміннями тощо.

Виділяють авторитарний, демократичний і ліберальний стилі спілкування (за класифікацією Курта Левіна).

Авторитарний стиль. За такого стилю спілкування спів-розмовник сам вирішує всі питання життєдіяльності, визначає кожну конкретну мету, виходячи лише з власних установок, суворо контролює виконання будь-якого завдання і суб'єктивно оцінює досягнуті результати. Головними формами взаємодії такого стилю спілкування є наказ, вказівка, інструкція, догана, чітка мова, короткі розпорядження.

Ліберальний (поблажливий, анархічний) стиль. Такий стиль спілкування характеризується невтручанням, відсутністю елементів схвалення чи догани, в основі якого лежить байдужість і незацікавленість проблемами, наслідком чого є втрата поваги і контролю оточуючих.

Демократичний стиль. Такий стиль орієнтований на розвиток активності співрозмовників, залучення кожного до вирішення спільних завдань. Цей стиль ґрунтується на повазі і довірі. Демократичний стиль – найбільш сприятливий спосіб організації співробітництва в колективі. Під час використання цього стилю основними способами взаємодії є заохочення, порада, інформування, координація.

Ефективність стилів спілкування залежить від ситуацій, що виникають у процесі спілкування, та необхідності миттєвої орієнтації в них. Маючи індивідуальний стиль спілкування, кожна особистість може застосовувати різні засоби спілкування залежно від ситуації та психологічного стану на момент комунікативної взаємодії.

3.2. Вербальне спілкування та його особливості

Мова як засіб спілкування пов'язує людину з різними поколіннями, народами. Доки існує мова, доти живе народ. У кожного народу своя мова, яка супроводжується певними правилами і культурою її використання та застосування в процесі комунікативних зв'язків.

Мова є знаряддям мислення та інтелектуальної діяльності. Вона забезпечує орієнтування особистості в умовах завдання, вироблення та виконання плану дій, порівняння одержаного результату з накресленою метою.

Л. Виготський, вивчаючи особливості спілкування між людьми, писав: «Спілкування, не опосередковане мовою чи якоюсь іншою системою знаків або засобів, як воно спостерігається серед тварин, робить можливим спілкування лише найбільш примітивного типу та в найбільш обмежених розмірах. Щоб передати якимсь переживанням чи зміст свідомості іншій людині, немає іншого шляху, крім віднесення цього змісту до певного класу, до певної групи явищ, а це потребує узагальнення. Таким чином, вищі, властиві людині форми психологічного спілкування можливі лише завдяки тому, що людина за допомогою мислення узагальнено відображає дійсність».

Мова – це засіб для спілкування, мислення, передавання і засвоєння життєвого досвіду особистості. Вона складається зі слів, правил їх вимови і написання.

Основним способом спілкування між людьми є вербальна (словесна) комунікація. Вона поширюється на всі сфери людської діяльності, оскільки саме вербальні компоненти (слова) є основними носіями значень повідомлень.

Вербальна (лат. *verbum* – слово) комунікація – комунікація за допомогою засобів природної людської мови.

До форм мовного спілкування відносять усну і письмову мову, а також такі форми взаємодії, як монолог і діалог. Залежно від розвитку подій, усне мовлення може набувати ознак діалогу або монологу.

Форми вербальної комунікації включають в себе різні типи діалогів:

- фактичний – обмін інформацією з реципієнтом тільки з однією метою – підтримки розмови, іноді це сприймається як ритуал (наприклад, коли питання «як справи» не передбачає слухання відповіді);
- інформаційний – активний процес обміну інформацією, виступ або обговорення якої-небудь важливої теми;
- дискусійний – виникає, коли з'являється протиріччя в двох і більше точках зору на одну й ту ж проблему, мета такого діалогу – вплинути на людей для зміни їхньої поведінки;
- сповідальний – довірчий вид діалогу, який має на увазі вислів глибоких почуттів і переживань.

Мовне спілкування має свої види. Основні з них ми вже перерахували – це мова в усіх її проявах, діалог, монолог. Особливості вербальної комунікації полягають в тому, що вона вміщує в себе ще приватні види спілкування.

Розмова – це мовний обмін думками, думками, знаннями. У цьому процесі можуть брати участь двоє і більше людей, які спілкуються в невимушеній обстановці. Розмова використовується тоді, коли висвітлюється якась проблема або прояснюється будь-яке питання.

Співбесіда трохи відрізняється від розмови формальністю. Темати співбесід є вузькі професійні, наукові або громадські питання.

Диспут – суперечка на наукові або будь-які суспільно важливі теми. Цей вид також входить в поняття «вербальна комунікація». Спілкування в рамках диспуту між людьми обмежена.

Дискусія, в свою чергу, теж публічна, але в ній важливий результат. Тут обговорюються різні думки з приводу конкретного питання, пред'являються різні точки зору і позиції. В результаті всі приходять до якогось єдиної думки і рішенням спірного питання.

Суперечка – протистояння думок, свого роду, словесна боротьба з метою відстоювання своєї думки.

Процеси вербальної комунікації можуть проходити з певними труднощами. Так як в такому спілкуванні участь приймають двоє і більше людей, зі своєю інтерпретацією інформації, то можуть виникнути непередбачені напружені моменти. Такі моменти називаються комунікативними бар'єрами. Таким бар'єрам схильні і вербальні, і невербальні засоби комунікації.

Логічний – бар'єр на рівні логіки сприйняття інформації. Він виникає, коли спілкуються люди з різними типами і формами мислення. Від інтелекту людини залежить прийняття і розуміння наданої йому інформації.

Стилістичний – виникає при порушенні порядку наданої інформації та невідповідності її форми і змісту. Якщо людина починає новина з кінця, у співрозмовника виникне нерозуміння мети її подання. Повідомлення має свою структуру: спочатку виникає увагу співрозмовника, потім його інтерес, від нього йде перехід до основних положень і питань, а вже потім з'являється висновок з усього сказаного.

Семантичний – такий бар'єр з'являється при спілкуванні людей з різною культурою, невідповідність значень використовуваних слів і змісту повідомлення.

Фонетичний – цей бар'єр виникає при особливостях мови інформатора: нечіткості говоріння, тихою інтонацією, зміщенні логічного наголосу.

Вербальна комунікація – це передача інформації при будь-якому взаємодії за допомогою знаків у вигляді мовного спілкування. Вивчення таких знакових систем займається спеціальна наука семіотика (гр. *Semeiotike* – вчення про знаки). Вона отримує матеріал з різних наук, обробляє його і передає свої узагальнення цих наук, так як будь-яка наука використовує знаки і з їх допомогою висловлює свої результати. Отже, знакова система є матеріальний посередник, який служить для обміну інформацією між двома іншими матеріальними системами. Людська мова – досить повна і найбільш досконала форма комунікації.

Сучасна семіотика підрозділяється на три великі розділи: семіотика мови і літератури; знаки музики, живопису, архітектури, кіно та ін.; системи комунікації тварин і біологічних зв'язків людини. Тому загальна семіотика підрозділяється на ряд приватних наук, таких як лінгвосеміотика, етносеміотика, біосеміотика і т.д. Надалі нас буде цікавити перш за все лінгвосеміотика, або наука про висловлюваннях.

У семіотиці виділяють кілька ознак природного людського мовлення, що відрізняють його від інших знакових систем і, особливо, від систем комунікації у тварин. Перш за все, природний людський мова є вокально-слухових каналом для всіх мовних повідомлень, які передаються голосом і сприймаються слухом. Далі, мовна діяльність не має безпосередньо біологічного значення, вона в цьому плані несуттєва (нерелевантна). У процесі розмови як би не змінювався характер мови (тембр, висота голосу, швидкість, інтонація тощо), це анітрохи не впливає на біологічні властивості навколишнього середовища. Нарешті, в людській мові відбувається довільна семантизація (надання сенсу) між явищем, що виступає в якості матеріального знака, і тим явищем, яке ним позначається. Без семантизації, як правило, немає мови як такої.

Таким чином, у людини і суспільства одним з основних засобів комунікації є мова, мовне спілкування. За підрахунками вчених, людське спілкування на дві третини складається з мовного спілкування. Відомо, що мовне оформлення кожного конкретного повідомлення визначається в своїй основі цілями, які ставить перед собою його автор (комунікатор). Кожне висловлювання виконує ту чи іншу функцію в процесі комунікації.

3.3. Невербальне спілкування та його особливі риси

Паралельно з мовою, як засобом спілкування, за допомогою слова широко використовуються немовні засоби: жести, міміка, інтонація, паузи, манери, зовнішність.

Кожен з цих невербальних елементів спілкування може допомогти нам переконатися в правильності сказаного або ж, навпаки, поставити сказане під сумнівів. Особливістю невербальної мови є те, що її виявлення обумовлене нашою підсвідомістю.

Невербальне спілкування (лат. *verbalis*, від *verbum* – слово) – це процес взаємодії між людьми, що реалізується за допомогою знакових систем (міміки, жестів, пантоміміки, простору, кольору, одягу тощо).

Спілкування як живий процес безпосередньої взаємодії суб'єктів закономірно виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації, як «мова почуттів», є продуктом суспільного розвитку людей, вони значно посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. Відомо, наприклад, що мовчання іноді буває красномовнішим, ніж слова, а обмінюючись поглядами, люди можуть збагнути зміст інформації, який не вкладається в адекватні категорії вербального висловлювання.

Невербальні засоби спілкування доповнюють вербальну мову, характеризують емоційні стани партнерів зі спілкування, створюють психологічний контакт між партнерами. Мистецтво спілкування передбачає бездоганне володіння як письмовою і усною мовою, так і вмінням правильно встановлювати оптимальне співвідношення вербальної і невербальної мови для кожної ситуації спілкування.

Невербальне спілкування є зовнішньою формою прояву внутрішнього світу людини. Вербальні та невербальні засоби комунікації співвідносяться в одному повідомленні в різному ступені. Вони можуть доповнювати один одного, супроводжувати, суперечити або замінювати. Доведено, що передача інформації здійснюється за допомогою слів всього на 7%, звуки займають 38%, а невербальні засоби займають 55%. Ми бачимо, що невербальна комунікація займає дуже важливе місце в спілкуванні людей.

Якщо вербальна комунікація позначає словесне (мовне) вираз того, що відбувається поза і всередині людини, то під невербальної слід розуміти систему символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі будь-якого повідомлення. Це така система соціально обумовленої поведінки, в структурі якої переважають мимовільні, неусвідомлювані комплекси рухів.

Ядро невербальної взаємодії складають найрізноманітніші жести, погляди, пози, хода, які пов'язані з мінливими психічними станами людини, її ставленням до партнера, до ситуації взаємодії. Хоча невербальна інформація може здійснюватися на несвідомому або підсвідомому рівні, вона несе запас певних відомостей.

Невербальна поведінка досить повно описано американським психологом Р. Харрісоном. Він характеризує невербальну мову як природний, первинний, правопівкульний, що має на відміну від вербальної мови нелінійну тимчасову послідовність, а просторово тимчасову цілісність. На відміну від вербальної мови, який легко кодується і декодується, невербальна мова складається з різноманітних рухів, які взагалі не можуть бути переведені в код будь-якої мови без істотної втрати їх сенсу.

Невербальна комунікація може виступати як засіб, що доповнює мову, як «автономна мова», що існує паралельно мови, а часто в якості єдиної мови спілкування. Головним компонентом структури тут є кінестетика, що вивчає зорово сприймалася діапазон рухів тіла, жести рук, рух очей і обличчя. Центральне місце в ній займає експресивна підструктура, яка поділяється на виразні рухи (поза, жест, міміка, хода, інтонація) і фізіогноміку (будова обличчя, черепа, тулуба, кінцівок).

Полісенсорна природа невербальної комунікації забезпечує людині сприйняття біологічно і соціально значимої інформації з зовнішнього світу. Суттєвою особливістю невербальної комунікації є її незалежність від семантики мови. Практично це проявляється в тих випадках, коли слово означає одне, а інформація голосу – зовсім інше. За сукупністю між мовними і немовних повідомленнями можливі співвідношення трьох типів: 1) немовленнєве повідомлення узгоджується з мовним, підсилює його: 2)

немовленнєве повідомлення суперечить мовному; 3) немовленнєве повідомлення стосується зовсім іншого предмета, ніж мовне.

Разом з тим серед дослідників комунікаційних процесів досить давно склалася точка зору, яка відстоює пріоритет невербальної поведінки як більш економного і ефективного в порівнянні з вербальним. Проведені дослідження показали, що в суспільній свідомості і поведінці 85% припадає на невербальну комунікацію і лише 15% – на вербальну (з них 10% відведено мовній характеристиці і 5% – обслуговування мови). І дійсно, людина в ситуації спілкування реалізує насамперед невербальну програму, накладаючи на неї вербальну форму. Крім того, у невербальної поведінки є і своєрідне першість у створенні образу взаємодії партнера, а також всієї ситуації спілкування.

Правда, психологічну суть невербального повідомлення складно як спростувати, так і підтвердити. Тому соціум виробляє вимоги, головним чином стосуються мовної поведінки. Людина набагато точніше передає мовні сигнали, ніж сприймає і тлумачить їх. Якщо ж брати виробничу і невиробничу сфери спілкування, то очевидно, що у представників селянства і робітників, значної частини інтелігенції та можновладців пріоритет в соціальній комунікації належить саме невербальному поведінці. Воно є тією частиною спілкування, яка важко піддається формалізації і за яке людина не несе відповідальності. Незважаючи на це, невербальні засоби також, як і вербальні, використовуються для організації зворотного зв'язку в процесі соціальної взаємодії.

Отже, невербальна комунікація виконує функції регуляції, діагностики, корекції і контролю взаємодії. Поєднання вербальних і невербальних компонентів залежить від ситуації соціального спілкування, головними чинниками якої є відносини між учасниками, а також цілями взаємодії і видами спілкування. Для невербальної комунікації важливий перехід від говоріння і дій одного до дій іншого. Це виборчий акт, в якому важливо не тільки те, що передається, а й те, що в передачу не включається, але мається на увазі.

Основними засобами спілкування без слів є жести, міміка, пантоміма, системи контакту очима, а також певна інтонація і тон голосу. До основних засобів невербальної комунікації належать також пози людини. Для того, хто вміє їх інтерпретувати, пози можуть сказати багато про емоційний стан людини.

Найвичерпніший перелік кодів з невербальної комунікації охоплює:

- 1) кінесику – код жестів і рухів;
- 2) фізіогноміку – зовнішність;
- 3) голосові ефекти – сміх, покашлювання, вигуки тощо;
- 4) проксеміку – сприйняття та використання простору як комунікації;
- 5) такесику – сприйняття та застосування дотику як комунікації;
- 6) хронеміку – сприйняття, використання і структурування часу як комунікації;
- 7) об'єкти і атрибути навколишнього середовища, які впливають на зміст мовленнєвої комунікації або визначають певною мірою соціальну поведінку мовця.

У спілкуванні без слів важливо все: як людина тримає спину (постава), на якій відстані він перебуває, які у нього жести, міміка, пози, погляди і так далі. Існують певні зони невербального спілкування, які визначають ефективність спілкування.

1. Публічна – більше 400 см від інформатора, таке спілкуванні часто використовується в аудиторіях і під час мітингів.
2. Соціальна – 120-400 см відстані між людьми, наприклад, на офіційних зустрічах, з людьми, яких погано знаємо.
3. Особиста – 46-120 см, бесіда з друзями, колегами, має місце візуальний контакт.
4. Інтимна – 15-45 см, спілкування з близькими, можна говорити не голосно, тактильний контакт, довіру. При насильницькому порушенні цієї зони може підвищитися артеріальний тиск, частішати серцебиття. Таке явище може спостерігатися в сильно наповненому автобусі.

Вербальна і невербальна комунікація – процеси, які допоможуть досягти ефективності в переговорах, якщо не порушувати ці зони.

3.4. Особливості ділового спілкування

Взаємовідносини людей у процесі спільної діяльності, якій кожна людина присвячує значну частину життя, мають свої особливості, принципи і правила поведінки. Ділове спілкування містить обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою вирішення конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування – це процес установаження і розвитку взаємодії із суб'єктами спілкування, змістом якого є сумісна діяльність.

Від правильної організації спілкування людей залежить результативність їхньої діяльності, ступінь взаєморозуміння з партнерами, клієнтами та співробітниками, задоволення працівників своєю працею, морально-психологічний клімат у колективі, взаємовідносини з іншими закладами й державними органами.

У цілому ділове спілкування відрізняється від буденного тим, що в його процесі ставляться мета і конкретні завдання, які вимагають свого рішення. У діловому спілкуванні ми не можемо припинити взаємодію з партнером (принаймні без втрат для обох сторін).

Ділове спілкування можна умовно розділити на пряме (безпосередній контакт) і непряме (коли між партнерами існує просторово-часова дистанція). Пряме ділове спілкування супроводжується емоціями і навіюванням, що робить його більш результативним, ніж непряме.

Особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу співрозмовників;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загально визнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються; визначаються їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості.

Людина, яка спрямовує інформацію (комунікатор), і людина, яка її приймає (реципієнт), у діловому спілкуванні постійно міняються місцями, завдяки чому у людей, що спілкуються, має бути однакове розуміння не тільки значень, а й змісту слів.

Психологічна культура ділового спілкування – це знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників і вміння застосовувати ці знання в конкретних ділових ситуаціях.

Психологічна культура дозволяє створити сприятливий психологічний клімат ділової розмови, справити хороше враження про себе, розпізнавати партнера і вміло його вислуховувати, ставити питання і відповідати на них, захищатись від некоректних партнерів, а також використовувати техніку безконфліктного спілкування зі співрозмовниками різних психологічних типів.

Для створення сприятливого психологічного клімату в діловому спілкуванні обов'язковим є виконання таких порад:

1. Під час ділової розмови бажано виявляти виключну увагу до свого партнера.

2. Починаючи контакт, привітайте співрозмовника щирою посмішкою, доброзичливим поглядом.

3. Постійно показуйте ваше бажання зрозуміти співрозмовника. З'ясуйте, чого він хоче, після цього викладайте свої пропозиції з позиції його інтересів.

4. Слід задавати такі питання своєму співрозмовнику, на які він би мав можливість і бажання відповідати.

5. Підкресліть свою зацікавленість у розмові, ставтесь із розумінням до думок і бажань розмовника.

6. Враховуйте емоційний стан і стан здоров'я співрозмовника. Дотримуйтесь дружелюбного тону.

7. Поводьтесь спокійно і доброзичливо.

8. Емоційно підтримуйте розмову (активно й уважно слухайте).

Форми ділового спілкування

Ділове спілкування реалізується в різних формах:

- ділова бесіда (зустрічі, переговори, дискусії);
- ділові переговори;
- ділові наради;
- ділові збори;
- ділові сніданки, обіди, вечері.

Практика ділових відносин показує, що в процесі вирішення проблем, пов'язаних з міжособистісним контактом, багато чого залежить від того, як партнери (співрозмовники) вміють налагоджувати ділові контакти. Існує багато форм ділового спілкування, але ділова бесіда найбільш розповсюджена форма для вирішення професійних питань.

Ділова бесіда – це мовне спілкування представників різних установ чи фірм, що мають необхідні права від своїх організацій та фірм з метою встановлення ділових відносин, вирішення ділових проблем чи відпрацювання конструктивного підходу до їх вирішення.

Мета ділової бесіди – переконати партнера прийняти конкретні рішення.

Ділові переговори – це спільна діяльність одного суб'єкта з іншим, що приводить до ефективного вирішення спірних питань і суперечностей з оптимальним урахуванням потреб обох сторін.

Мета ділових переговорів – знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи надмірної форми прояву конфлікту.

Кожен із учасників переговорного процесу має свої цілі, інтереси, наміри, які частково збігаються, а частково різняться. Таким чином, саме збіг інтересів робить переговори можливими, а розбіжність запитів спонукає сторони до їх проведення. Проте бувають випадки, коли сторони не готові до прийняття спільного рішення, тобто йдеться про попередні переговори, на яких їх учасники лише обмінюються поглядами, інформацією. У діловій практиці виникають і такі ситуації, коли одна із сторін йде на переговори тільки для того, щоб відвернути увагу партнера. За таких умов переговори матимуть деструктивний характер стосовно однієї із сторін.

Перед тим, як сідати за стіл переговорів, необхідно знати, що переговорний процес – це справа двох суб'єктів взаємодії, кожен з яких має свої цілі, інтереси, завдання та наміри.

Ділові наради – це групове осмислення й вирішення проблеми організації чи установи.

Мета наради – спільно обговорювати важливі питання, аналізувати їх, висловлювати свої думки, пропозиції, погоджувати позиції тощо.

Проблема, яку виносять на нараду, може мати, зокрема, виро-бничий, організаційний, дисциплінарний чи контрольний характер. Щоб провести нараду, необхідно мати не лише організаторські здібності, але й комунікативні, а також

дотримуватися норм і правил етикету. Ефективною вважається та нарада, підсумком якої є вироблення спільної думки між співрозмовниками.

Ділові збори – це форма обговорення спільної проблеми, вони проводяться з метою її осмислення.

До зборів готуються заздалегідь, цей процес складається з трьох етапів: підготовчого (передбачає висвітлення проблеми), обговорення питання та ухвалення рішення. Передумовами успішного проведення зборів є здатність промовців орієнтуватися на слухача та його проблеми, вміння помічати реакцію в залі.

Усі зазначені індивідуальні й групові форми спілкування мають спрямовуватися на розвиток зацікавленості учасників обговорення проблеми, підвищення активності людини, актуалізацію її творчого й комунікативного потенціалу.

Ділові сніданки, обіди, вечері. Досить часто ділові зустрічі відбуваються в неформальній обстановці (кафе, ресторани тощо). Це вимагає вміння поєднувати рішення ділових питань із трапезою. Звичайно виділяють ділові сніданки, обіди, вечері, фуршети. Їх поєднують деякі загальні принципи, що застосовують під час сніданку, обіду, вечері чи фуршету – це правила поведінки за столом. Але кожна з цих форм ділового спілкування має свої особливості.

Діловий сніданок використовують для ділової розмови в тому випадку, коли співрозмовник особливо напружено працює протягом дня. За часом бесіда триває 45 хвилин.

Діловий обід дає можливість налагодити кращі відносини з партнерами, краще познайомитися з клієнтами. Діловий обід триває одну-дві години, з яких 30 хвилин займає світська розмова.

Ділова вечеря носить більш офіційний характер, ніж сніданок чи обід. На ділову зустріч запрошують заздалегідь письмово чи по телефону. Ділова вечеря може тривати більше двох годин.

Усі вищезазначені форми спілкування мають спрямовуватися на розвиток зацікавленості учасників обговорення проблеми, підвищення активності людини, актуалізації її творчого й комунікативного потенціалу.

Ділова бесіда є найбільш поширеною формою ділового спілкування. Вона здійснюється з метою передавання інформації, обміну думками, почуттями та ін. За допомогою ділової бесіди реалізується прагнення однієї людини чи групи людей до дій, які змінять хоча б одну зі сторін якої-небудь ситуації чи встановлять нові стосунки між учасниками бесіди.

Ділова бесіда може бути офіційною й неофіційною, корот-кочасною або тривалою, корисною або безкорисною, добровільною або вимушеною.

Функції ділової бесіди:

- спілкування працівників однієї галузі;
- сумісний пошук, висунення і оперативна розробка робочих ідей і задумів;
- підтримання ділових контактів;
- контроль і координування вже початих ділових заходів;
- стимулювання ділової активності.

Практика ділових відносин показує, що у вирішенні проблем, пов'язаних з міжособовим контактом, багато залежить від того, як партнери (співрозмовники) уміють налагоджувати взаємодію один з одним.

Кожну ділову бесіду доцільно розглядати з таких позицій:

- досягнення позитивного результату для учасників взаємодії;
- презентація своїх професійних характеристик, їх перевірка в процесі ділового спілкування;
- утвердження свого іміджу засобом ефекту «особистої привабливості»;
- збір даних про протилежну сторону як ділового, так і особистого характеру;
- актуалізація ділового інтересу та людського взаєморозуміння.

Ефективність ділової бесіди залежить від попередньої підготовки.

Підготовка до ділової бесіди передбачає:

- розроблення плану дій;
- встановлення її мети й завдання;
- визначення стратегії й тактики поведінки під час бесіди.

Людині, яка планує бесіду, необхідно проаналізувати свою зайнятість, тривалість передбачуваної бесіди, продумати, чи зручно вибрано час для співрозмовника. Відомо, що людина, яка прочекала більше півгодини на зустріч, навряд чи буде налаштована доброзичливо на бесіду. Таким чином, пунктуальність зміцнює атмосферу, причому пунктуальність обох співрозмовників, а якщо час бесіди прострочено, потрібно попередити партнера про непередбачену затримку й попросити його зачекати, вказавши час з невеликим запасом.

Бесіда складається з таких частин: вступна, основна й завершальна.

Вступна частина охоплює такі фази, як початок бесіди й передавання інформації. Важливе значення для успішного її здійснення й досягнення кінцевої мети має початок бесіди, тобто духовний зв'язок між співрозмовниками.

Основна частина охоплює такі фази бесіди, як аргументування чи спростування доказів співрозмовника. Будуючи основну частину бесіди, варто пам'ятати, що в кожній діловій індивідуальній бесіді ситуацію, що склалася, розглядають з різних поглядів дві людини, причому кожна з них вважає, що її думка найправильніша. Надзвичайно важливим також є вміння слухати і правильно ставити уточнювальні запитання, які допомагають розкрити думки співрозмовника і правильно визначити його погляди. Необхідно уважно слухати співрозмовника, всі уточнювальні запитання, які ставляться в процесі бесіди, мають бути дуже конкретними й так-товними, не містити подвійного змісту й бути обґрунтованими.

Дуже несприятливою та неефективною для бесіди стає нестримана категоричність суджень. Йдеться про такі фрази, як «тут кожному зрозуміло», «тут не може бути двох думок», які не лише не переконують, але й знищують доброзичливість співрозмовника. У процесі бесіди завжди необхідно послідовно проводити основну думку, що допомагає виявити важливі чинники і дійти певних висновків та рішень. Також слід намагатися не піддаватися думці, що співрозмовник помиляється, вибирати правильні моменти для зауважень і робити їх у тактовній формі; проявляти самокритичність у зустрічних зауваженнях; терпляче вислуховувати заперечення.

Завершальна частина складається із таких фаз, як ухвалення рішення, завершення бесіди й вихід з неї. На цій стадії необхідно узагальнити підсумки обговорення. При цьому важливо пам'ятати, що в бесіді рішення завжди має йти за обговоренням, в іншому разі співрозмовник замість висловлення своїх думок почне критикувати опонента. Серед основних завдань, які вирішуються наприкінці бесіди, слід перелічити такі: досягнення основної або альтернативної мети; незалежно від взаєморозуміння чи відсутності останнього забезпечення сприятливої атмосфери; стимулювання співрозмовника до виконання накресленого; необхідна підтримка в майбутньому контактів із співрозмовником; складання розгорнутого резюме бесіди.

Промовляючи прощальні слова, варто бути доброзичливим, привітним, поводитися так, щоб у партнера виникло бажання ще раз з вами зустрітися й загалом з'явилося відчуття єдиного «Ми».

У діловому спілкуванні враховуються всі чинники позитивного впливу на співрозмовника: мова; професійні навички; комунікабельність; вміння одягатися; ерудиція; виховання; толерантність тощо.

Таким чином, у процесі ділового спілкування важливо вміти вести переговори, відповідати на телефонні дзвінки, вести бесіду з відвідувачами чи діловими партнерами.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати поняття «спілкування».
2. Що таке вербальне спілкування?
3. Назвати види мовного спілкування
4. Охарактеризувати невербальне спілкування.
5. Що таке «ділове спілкування»?
6. Які форми ділового спілкування Ви знаєте?
7. Охарактеризувати ділову бесіду.

Рекомендована література

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ, 2004. 342 с.
2. Кайдалова Л.Г., Пляка Л.В. Психологія спілкування: навчальний посібник. Харків: НФаУ, 2011. 132 с.
3. Ораторське мистецтво : навч.-метод. посіб. авт.-уклад. : І.М. Плотницька, О.П. Левченко, З.Ф. Кудрявцева та ін. ; за ред. І.М. Плотницької, О.П. Левченко. 2-ге вид., стер. Київ: НАДУ, 2011. 128 с. URL: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Biblioteka_Magistra/f3e7888f-ebb4-4698-a3cd-10840df8d3a2.pdf
4. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 336 с.

ЛЕКЦІЯ 4. КУЛЬТУРА І ТЕХНІКА СПІЛКУВАННЯ У ПРОЦЕСІ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

План

- 4.1. Особливості невербального спілкування в різних культурах світу.
- 4.2. Основні правила культури спілкування та культури переведення (автентичності) на міжнародних переговорах.
- 4.3. Техніка мовлення та основні правила теорії аргументації.

4.1. Особливості невербального спілкування в різних культурах світу

Орієнтація сучасного лінгвістичного пізнання на людину як на мовну особистість зумовила спрямування лінгвістичних досліджень на комунікативну діяльність індивіда. На пріоритетне місце серед досліджень проблем комунікації винесено вивчення специфіки мовної і мовленнєвої поведінки людини. В свою чергу це викликало потребу в усебічному аналізі невербальної поведінки, як невід'ємного компонента процесу спілкування.

Невербальна комунікація – це система знаків, що використовуються у процесі спілкування і відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. І хоча мовні канали зв'язку мають пріоритетне значення, ні в якому разі не можна ігнорувати невербальні засоби.

Науковими дослідженнями доведено, що саме за їх рахунок відбувається від 40 до 80 % комунікації. Причому 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу.

Сучасна наука розглядає невербальні засоби спілкування з декількох точок зору: (1) у контексті осмислення загальних програм і способів людської поведінки (Дж. Холл, П. Екман, А. Фрізен, А. Піз, Дж. Фаст, Е. Холл); (2) формальний та семантичний аналіз невербальних знаків у їх співвідношенні з мовними знаками (Т. Ніколаєва, К. Шерер, Ю. Цив'ян, І. Шаронов); (3) власне лінгвістичні, соціолінгвістичні, психолінгвістичні та ін. аналітичні розробки, направлені на розпізнавання за невербальними і вербальними знаками психологічних та емоційних станів, дослідження національної специфіки

мовленнєвої й немовленнєвої поведінки, аналіз способів відображення невербальної поведінки в художній літературі (А. Вежбицька, П. Екман, Г. Крейдлін, С. Павлова та ін.). Останні широко використовують спостереження культурологів, етнологів, антропологів для розв'язання проблем національної специфіки невербальної поведінки. У зв'язку з цим виникла окрема дисципліна – етнопсихолінгвістика, що спрямовує свою увагу на численні зіставлення моделей поведінки багатьох народів, аби поглибити уявлення про особливості культури спілкування в її мовленнєвих і немовленнєвих проявах різних етнічних спільнот. Подібні дослідження використовують поняття і методики семіотики, особливо при спробах створення словників і загальних каталогів жестів і міміки певної мови, однак переважно обмежують поле вивчення засобами мовленнєвого етикету.

Компетентність у спілкуванні, зокрема у послуговуванні невербальними його засобами, має загальнолюдські характеристики. Так, сильні, дійсно мотивовані емоції переживаються однаково всіма людьми, тому знаки-симптоми цих почуттів мають інтернаціональний характер. Але альтернативно існує інша невербальна поведінка – «культурна», яка притаманна окремому народу чи етнічній групі й обумовлена культурними традиціями та національним характером.

Подібність або відмінність моральних, етичних вимірів, звичаїв, мовних і немовних стандартів може призвести до багатьох проблем у міжкультурній комунікації. Тому в наш час стає важливим не лише оволодіння іноземною мовою, а й набуття навичок спілкування з представниками різних народів. Зараз йде мова про існування національного стилю спілкування – типових, найбільш поширених, найбільш вірогідних особливостей мислення і стереотипів поведінки представників різних етносів. Використання невербальних засобів теж етнічно обумовлено, тому національна знаковість комунікативної поведінки може і повинна бути сприйнятою та вивченою так само, як і природня мова.

Невербальне спілкування займає важливе місце у житті кожного індивіда, оскільки, як зазначав Г.В. Колшанський, несловесні знаки – це не залишок, який виділяється з мовної системи, а особливий функціональний компонент парамовної системи, тобто та комунікативна підсистема, яка доповнює функцію вербальної комунікативної системи. Сукупність засобів невербального спілкування поділяють на кінесичну і некінесичну підсистеми. До кінесичної підсистеми, як до такої, що вивчає рухи тіла у процесі комунікативної взаємодії індивідів, відносять наступні категорії немовних символів: вираз обличчя, жести і позиції тіла. У свою чергу некінесична система розглядає невербальні одиниці у межах таких явищ як артефакти, парамова, хептика, хронеміка і проксеміка.

Особливе значення у комунікації має кінесична система. Дослідники зазначають, що «вираз обличчя, поза, жести, коли йдеться про сприйняття співрозмовника як особистості, набагато ефективніші, ніж його словесне вираження». Таким чином, невербальні сигнали повинні гармоніювати з вербальним мовленням, бути з ним конгруентними, доповнюючи і підсилюючи його, хоча вони здебільшого не усвідомлюються мовцем і практично не контролюються ним.

Вираз обличчя, його міміка несуть інформацію про характер людини, її настрій, суб'єктивне ставлення до співрозмовника. «Кам'яний» вираз обличчя насторожує, викликає психологічний дискомфорт, небажання спілкуватися. Так, у Японії, де поширене обличчя-маска, представнику іншої культури важко зрозуміти співрозмовника. Французам, італійцям, іспанцям, навпаки, притаманна рухлива міміка; стриманіші у виявах невербальних символів фіні.

Мімічні рухи мають у різних народів відмінне значення: українці підморгують аби на когось чи на щось звернути увагу, натякнути, покепкувати; англійці таким мімічним знаком супроводжують вітальні фрази або уживають його замість вітання; в багатьох східних культурах підморгування вважається поганою звичкою і може образити людину. Підняті брови в Німеччині означають захоплення, а в Англії – вираз скептицизму.

Специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є контакт очей як основний засіб візуального спілкування. З метою досягнення взаєморозуміння із співрозмовником необхідно пам'ятати про значення візуального контакту. Відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Етнографи поділяють нації на «контактні» та «неконтактні». До «контактних» відносять, наприклад, італійців, іспанців, греків, латиноамериканців, арабів, у спілкуванні яких погляд відіграє значну роль, оскільки відведення очей під час розмови інтерпретується як вияв неввічливості.

Представниками «неконтактних» культур вважаються народи Скандинавії, Японії, Індії, Пакистану, де не заведено прямо розглядати людину. На острові Фіджі корінні мешканці під час розмови взагалі відвертаються від співрозмовника, а в Малі молодші за жодних обставин не повинні дивитися в очі старшим. Японці у ході бесіди дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору. У суспільствах з ієрархічною традицією, спостерігаючи за рухами очей, можна легко визначити «табелі рангів». Люди з нижчим рангом намагаються слідкувати за тими, у кого ранг вищий, але які ігнорують їх, якщо тільки не розмовляють безпосередньо з ними.

Посмішка відіграє ледь не найпомітнішу роль серед різноманітних знаків позитивного ставлення до співрозмовника практично у всіх європейських культурах. Відомий девіз «keep smiling», запозичений у американців, знаходить широке визнання в різних культурах, зокрема у німців. Проте посмішка у американців далеко не завжди виражає дійсний стан людини, а лише показує його увагу та доброзичливість до співрозмовника; в той же час німцям нехарактерна надмірна усмішливість американців – усмішка є правилом ввічливості, що підкреслює доброзичливість і відсутність агресивності. Звідси, росіяни, культура яких взагалі не передбачає проявів безпричинної посмішки, часто сприймаються іноземцями як похмурі і непривітні. В російській культурі зовсім інше значення посмішки, прямо протилежне європейському і особливо американському, оскільки це зазвичай природня реакція російської людини на якісь позитивні події в її житті. Людина, що посміхається без очевидної мотивації, сприймається оточенням як несерйозна або наділена розумовими вадами. У певному контексті посмішка може бути навіть інтерпретована як зухвала пропозиція (у чоловіків) або як сигнал запрошення (у жінок), тому може викликати агресію чи іншу неадекватну поведінку. Таким чином, відсутність посмішки у росіян така ж нейтральна, як її присутність у американців.

Жести, як виражальні рухи рук та інших частин тіла, є найбільш поширеними невербальними знаками. А.Ф. Коні в «Порадах лекторам» пише: «Жести пожвавлюють мовлення, але ними варто користуватися обережно. Виразний жест повинен відповідати змісту і значенню даної фрази чи окремого слова. Занадто часті, одноманітні, метушливі, різкі рухи руками неприємні, приїдаються і дратують». Доведено, що їх кількість і інтенсивність національно обумовлена. Так, наприклад, впродовж годинної розмови мексиканець жестикулює в середньому 180 разів, італієць – 120, француз – 80, фін – тільки 1 раз. Практично не жестикулюють представники Сходу та мусульманського світу, оскільки стримана поведінка засвідчує гідність людини.

У процесі міжкультурної комунікації значні труднощі для порозуміння між співрозмовниками викликають жести-символи, оскільки вони співвідносяться не з явищами дійсності, а з певним абстрактним змістом свідомості. Доволі часто однакові значення мають у різних мовних спільнотах неоднакове втілення (наприклад, з метою передачі цифри «один» українець підніме вказівний палець, в той час як угорець – великий). Проте, до комунікативного дисонансу можуть призвести перш за все полісемні жести, значення яких обумовлено національними особливостями та культурними традиціями певного етносу. Наприклад, більшість європейських народів передають згоду, хитаючи голову згори донизу. Кивки ж головою в Болгарії мають антонімічне значення до

звичних нам «так/ні». Японці кивками голови згори донизу сигналізують про те, що уважно слухають співрозмовника.

Популярний жест «коло», утворене пальцями руки більшістю англомовних народів, а також, в Європі та Азії застосовують з метою передавання інформації про те, що все гаразд. Цей жест було популяризовано в Америці на початку 19 століття, головним чином пресою, що почала в той час кампанію по скороченню слів і ходових фраз до їх початкових літер. Схоже на те, що коло у жесті символізує літеру О. Значення «ОК» добре відоме в усіх англомовних країнах, а також в Європі і Азії, проте в деяких країнах цей знак має абсолютно інше походження і значення. Наприклад у Франції він означає «нуль» або «нічого», в Японії він значить «гроші», а в деяких країнах Середземноморського басейну цей жест використовується для позначення гомосексуальності чоловіка.

В Америці, Англії, Австралії і Новій Зеландії піднятий догори великий палець має три значення. Зазвичай він використовується під час «голосування» на дорозі, у спробі спіймати машину. Друге значення – «все гаразд», а коли великий палець різко викидається вгору, це стає образливим знаком, що означає нецензурну лайку – символ, аналогічний нашому середньому пальцю. У деяких країнах, наприклад Греції цей жест означає «заткнися». Коли італійці рахують від одного до п'яти, цей жест означає цифру «1», а вказівний палець тоді означає «2». Коли рахують американці і англійці, мізинець означає «1», а середній «2»; в такому випадку великий палець представляє цифру «5».

V-подібний знак пальцями дуже популярний в Великобританії і Австралії і має образливу інтерпретацію. Під час Другої світової війни Уїнстон Черчілль популяризував знак «V» для позначення перемоги, але для цього значення рука повернута тильною стороною до того, хто говорить. Якщо ж при цьому жесті рука повернена долонею до того, хто говорить, то жест набуває образливого значення – «заткнися». У більшості країн Європи, однак, V-жест в будь-якому випадку означає «перемога», а його образливе значення представникам даних національностей не відоме. У багатьох країнах цей жест символізує також цифру «2».

Говорячи про себе, європеєць вказує рукою на груди, а японець – на ніс. Коли француз чи італієць стукають себе по голові, це значить, що вони вважають якусь ідею безглуздою. Якщо британець чи іспанець стукнуть себе долонею по чолі, вони покажуть оточуючим, що задоволені собою. Тим же жестом німець виразить своє вкрай невдоволене ставлення до когось. Голландець, стукаючи по лобі і при цьому витягуючи вказівний палець, повідомляє, що ідея йому сподобалась, але він вважає її злегка божевільною. Там же, в Голландії, обертання вказівного пальця біля скроні означає, що хтось сказав розумну і дотепну фразу, тоді як аналогічний знак у більшості слов'янських культур інтерпретується як відсутність розумових здібностей у співрозмовника.

Поза, як мимовільна або навмисна постава тіла, теж є символом, що наділений комунікативним смислом і виявляє не тільки душевний стан людини та її манери, але й ставлення до співрозмовника.

Різні культури мають відмінні традиції щодо розміщення тіла у просторі. Якщо в Японії соціально та культурно значущою є покірлива поза і не заведено сидіти закривши ногу на ногу чи схрещувати їх, то у США в певних комунікативних ситуаціях не засуджується поведінка особи, що поклала ноги на стіл перед співбесідником.

Комунікація людей через невербальні канали відбувається також за допомогою особистих, спільних та суспільних артефактів.

Особливої значущості у контексті міжкультурного спілкування набувають суспільні артефакти, оскільки це ті об'єкти, які велика кількість людей розділяє як певна суспільна або навіть етнічна група.

Будинки, дороги, парки, театри, авіалінії і навіть громадські туалети – все це артефакти, відкриті для загального користування. Ці об'єкти символізують смак, цінності, фінанси, етнічне походження чи інші особливості суспільства, яке вони представляють. Так, наприклад, пам'ятник Вашингтону чи Діснейленд є суспільним артефактом, що

асоціюється у людській свідомості з культурою Америки. Ейфелева вежа у свою чергу символізує культуру Франції.

Відповідне використання часу, яке розглядає така галузь невербаліки, як хронеміка, також залежить від соціальних і культурних традицій. Зокрема, такий елемент як пунктуальність є національно обумовленим. Так у Німеччині соціально прийнятною нормою вважається прихід на зустріч точно у домовлений час. У Америці проявом ввічливості є прихід на п'ятнадцять хвилин раніше, в той час, коли у Британії навпаки допустимою межею пунктуальності є запізнення на п'ятнадцять хвилин. Значно розширені часові рамки у Італії, де традиційно дозволено запізнюватись на одну годину.

Знакове, у тому числі етикетне, використання індивідами просторових зон, що оточують їх фізичне тіло, теж регулюється певними нормами, неоднаковими в різних суспільствах, оскільки їх розміри залежать від густини населення людей, у місці проживання. Таким чином, відстань між співрозмовниками – це ідіоетнічна ознака: у різних народів вона не однакова. Так, представники різних культур, у міру наближення до екватора, надають перевагу меншій відстані між учасниками переговорів і контактнішому й тіснішому спілкуванню.

Вважається, що у європейців особистий простір – це віддаль простягнутої руки, у латиноамериканців – руки від ліктя до кінчиків пальців, у арабів – руки від кистьового суглоба до кінчиків пальців. У Європі відстань між співрозмовниками зростає з півдня на північ: від 40 см в Італії до мало не 2 м у Великій Британії. Так, британці й скандинави тримаються на більшій відстані одне від одного, ніж французи, а жителі південних регіонів Франції жестикулюють більше, ніж жителі північних регіонів. В Україні особиста відстань (під час розмов на конференціях, зустрічах, прийомах) – від 0,4 до 1,5 м.

Явища хептики (дотиків) також є національно обумовленими. Так, психолог Сідні Журан підрахував частоту випадкових контактів між парами у різних містах. Він подає наступні дані у кількості хептичних контактів за годину: Сан-Хуан, Пуерто-Рико - 180, Париж, Франція – 110, Гейнесвіль, Флорида – 2, Лондон, Англія – 0.

Спілкуючись з представниками різних народів, потрібно враховувати традиції використання невербальних символів, щоб уникати труднощів та непорозумінь із співрозмовником.

Невербальні явища, що беруть участь у спілкуванні, будучи біологічно і культурно детермінованими, нерозривно пов'язані із загальною моделлю людської поведінки. У такому розумінні невербальні засоби є сукупністю типових дій (рухів різних частин тіла), закріплених національно-культурними традиціями в певному мовному колективі, використовуваних у різноманітних соціально-комунікативних ситуаціях.

Як бачимо, незважаючи на глобалізацію інформаційних систем, розвиток міжнародних, політичних, економічних та культурних зв'язків, несловесні символи зберігають етнічні особливості і, так само, як і вербальна мовна система, мають обов'язковий характер і передаються від покоління до покоління як частина загальної матеріальної і духовної культури. Нормативність як характерна ознака невербального комплексу та його національна обумовленість зумовлює конкретність і строгу пристосованість та стереотипізацію невербальних засобів спілкування до чітко визначеного характеру конкретного комунікативного акту.

Аналіз функціонування невербальних компонентів у комунікативних ситуаціях з огляду на міжкультурний аспект є перспективним напрямком досліджень у рамках сучасної лінгвістичної науки.

Він поглиблює знання про способи ефективної реалізації комунікантами інтенцій щодо мовної взаємодії та є важливим внеском у розвиток теорії взаємодії у процесі комунікації.

4.2. Основні правила культури спілкування та культури переведення (автентичності) на міжнародних переговорах

Культура спілкування передбачає дотримання загальноприйнятих етичних вимог до поведінки в суспільстві: ввічливість, коректність, тактовність, запобігливість, точність.

На міжнародних переговорах зустрічаються представники різних культурних традицій, тому проблема підтримання високої культури спілкування, що припускає прояв поваги до представників усіх націй і національностей, є основою успішних переговорів.

Дослідження інституту Карнегі підтвердили, що успіх фахівців у різних сферах політики, бізнесу та фінансів обумовлений на 85% умінням спілкуватися з колегами і тільки на 15% – вузькоспеціальні технічними знаннями в своїй професії.

Основні правила культури спілкування об'єднують відомі постулати принципу ввічливості Дж. Ліча:

- максима такту є максима меж особистої сфери;
- максима великодушності є максима необременення співрозмовника;
- максима схвалення є максима позитивності в оцінці Інших;
- максима скромності є максима неприйняття похвал у свою адресу;
- максима симпатії є максима доброзичливості.

Культурний контекст міжнародних переговорів включає як вербальні, так і невербальні комунікації. Вербальна комунікація здійснюється за допомогою слів – це вміння ефективно вести діалог з партнерами по переговорах. Невербальні комунікації пов'язані не зі словами, а жестами – це «мова рухів тіла»: вираз обличчя, зовнішність, контакт очей, особливості сприйняття простору та часу, тактильні контакти.

Сучасні дослідження в сфері ефективності комунікацій виявили, що слова несуть в собі тільки 7% інформації, тоді як тон голосу передає 38%, а мова жестів – 55%.

Специфіка міжнародних переговорів вимагає не тільки високої професійної культури спілкування на вербальному і невербальному рівнях. Тут потрібні також знання у сфері міжкультурних комунікацій, адже одні і ті ж повідомлення і жести у представників різних народів можуть мати зовсім різний зміст.

Приклад. Японці, наприклад, практично не використовують слово «ні», вони прагнуть замінити його вельми туманними виразами на кшталт: «Ще викличе великі труднощі, але я постараюся зробити все від мене залежне». Відомо також, що в розмовній російській мові часто використовуються такі звороти, як «Чесно кажучи...», «Буду з вами відвертий...», які здатні збентежити представників інших культур, викликати в них подив і тривогу: чому раптом ви заговорили про чесність? Ще більший подив викликає негативне розмовне затвердження російської мови «Та ні», якого слід уникати із-за можливої плутанини дослівного розуміння.

Не менш складно інтерпретувати мову жестів. Наприклад, американський жест «ОК» (сполучені в гурток великий і вказівний пальці) для японця означає «гроші», для африканця – жест зневаги, а для француза – «нуль». Ось чому так важливо звернути увагу на особливості культури спілкування у різних народів.

Зустрічаються культури з високим і низьким контекстом, що пов'язано з переважаючим вербальних або невербальних способів комунікації. Високий контекст означає, що більшість інформації передається за допомогою невербальних способів; тут величезне значення мають відтінки і нюанси в процесі спілкування. Низький контекст вказує на те, що основні відомості повідомляються з допомогою слів. Тут цінується прямий стиль комунікацій, не вітаються двозначності та невизначеності. Угоди найчастіше є письмовими, а не усними, і вважаються остаточними і скріпленими законом.

Приклад. До культур з високим контекстом відносяться Росія, країни Південного Середземномор'я (Іспанія, Греція, Італія, Франція), країни АТР (Японія, Китай, В'єтнам, Корея), Латинської Америки, Середнього Сходу. До культур з низьким контекстом належать англійські регіони, Скандинавські країни та Німеччина.

На міжнародних переговорах величезну роль грає якість перекладу: високопрофесійний перекладач тонко відчуває контекст культури і здатний адекватно

перекласти всі нюанси кроскультурних комунікацій. Ось чому навіть у тому випадку, якщо ви володієте іноземною мовою, необхідною для майбутніх переговорів, не слід покладатися на свої можливості перекладу, інакше під час переговорів ви будете думати не стільки про їх змістовній стороні, скільки про те, як більш точно сформулювати свої думки іноземною мовою. Професійний перекладач допоможе вам не тільки більш точно зрозуміти партнерів по переговорах, але і пояснить особливості їх поведінки, які найчастіше пов'язані з соціокультурними традиціями зарубіжних країн. І звичайно, кваліфікований перекладач необхідний на переговорах у всіх випадках, коли партнери говорять на різних мовах. Очевидно, що в присутності перекладача потрібно говорити повільно і при необхідності чітко повторювати слова, хоча це, безсумнівно, позначиться на часі переговорів: воно дещо збільшиться.

Особливої уваги заслуговує питання про діалектах, ідіомах і сленгових виразів, які не можна використовувати у міжнародному спілкуванні, оскільки вони вельми складно перекладаються на інші мови і можуть привести до нерозуміння і непорозуміння у процес спілкування. Наприклад, російське прислів'я "На городі бузина, а в Києві дядько", перекладена на іноземну мову, викличе лише подив іноземних партнерів, і вам доведеться довго пояснювати її смислове значення. Спілкуючись через перекладача, необхідно по можливості вживати короткі ясні фрази, при цьому не слід дивитися на перекладача: під час бесіди ви повинні звертатися до вашим партнерам по переговорах.

У міжнародній практиці склалися певні правила запрошення перекладачів для участі в переговорах.

1. До початку переговорів, перш ніж запросити перекладача, постарайтеся визначити його професійні знання і досвід за допомогою надійних експертів. У кожній делегації на переговорах повинен бути свій перекладач. Не слід покладатися на перекладача своїх партнерів, якщо тільки хто-небудь з членів делегації не вільно володіє мовою потенційного партнера, а значить, зможе в процесі переговорів перевіряти правильність перекладу.

2. Напередодні переговорів слід зустрітися з перекладачем і пояснити йому суть майбутніх переговорів, а також ваші вимоги до перекладу: потрібен дослівний переклад або достатньо просто резюме сказаного.

3. Уважно стежте за поведінкою перекладача, остерігайтеся ситуації, коли він в особистих інтересах прагне захопити контроль над переговорами або направити їх у певне русло. Таке можливо, якщо перекладач одночасно грає роль посередника або агента.

4. Під час зустрічей з іноземними партнерами намагайтеся вживати короткі фрази, говорити повільно, робити паузу після кожного речення, щоб дати можливість перекладачеві спокійно перевести ваші слова.

5. У розмові з іноземними партнерами слід уникати аббревіатур, сленгу і ділового жаргону, щоб виключити неясності перекладу.

6. Робота перекладача досить складна і важка, тому час від часу слід робити невеликі перерви, щоб дати можливість перекладачеві відпочити.

7. Необхідно ставитися до перекладачів з підкресленою повагою, віддаючи належне їх високим професійним якостям.

Ваші партнери по переговорах можуть в неформальній обстановці звернутися до перекладачів з різними питаннями з приводу вашої делегації, відносин між людьми, про те, чи можна вам довіряти. Тому теплі дружні відносини з перекладачами необхідні, інакше їх негативна думка про вашу делегацію може зіпсувати атмосферу переговорів.

4.3. Техніка мовлення, основні правила теорії аргументації і риторики

Культура спілкування на міжнародних переговорах передбачає правильність, точність, ясність і стислість ділової мови, знання основ риторики та теорії аргументації. Не слід зловживати часом і терпінням слухають. Для цього необхідно уникати

непотрібних повторів, багатослів'я, плеоназмів – одночасного вживання близьких за змістом слів (наприклад, «транспарентність» і «прозорість»), тавтології – повторення одного й того ж іншими словами. Використовуючи основні принципи і правила риторики, науки про красномовство, досвідчений парламентар звертає увагу на основні принципи мовного впливу і найважливіші комунікаційні ефекти, що дозволяють багаторазово посилити дієвість вимовних слів.

1. Принцип доступності: слова повинні бути доступними для розуміння ваших партнерів по переговорах, що особливо важливо в умовах міжкультурної комунікації. Слід говорити досить повільно, виразно, робити паузи, стежити за сприйняттям ваших слів партнерами; у разі необхідності просити підтвердити, що вони вас почули і зрозуміли. Необхідно пам'ятати, що люди чують передусім те, що хочуть чути і здатні зрозуміти, тому треба брати до уваги освітній рівень, вік і коло інтересів партнерів по переговорах.

2. Ефект перших слів: важливо з самого початку зацікавити партнерів по переговорах оригінально поданою інформацією. Це може бути вдала жарт, оригінальне висловлювання, цікавий випадок з життя.

3. Ефект візуального іміджу: на переговорах важливо своїм зовнішнім виглядом справити позитивне враження на опонентів, що передбачає бездоганний діловий стиль в одязі і макіяжі, елегантну манеру спілкування.

4. Принцип експресивності: необхідно використовувати емоційний контекст переговорів, міміку, жести, які допомагають донести сенс ваших пропозицій до партнерів і переконати їх у вашій щирості і щирої зацікавленості.

5. Принцип асоціативності: ваші слова повинні викликати співпереживання і роздуми партнерів по переговорах, для чого важливо звернення до їх емоційної пам'яті, загальним ділового або політичного досвіду.

6. Принцип релаксації: необхідно вміти вчасно розрядити обстановку, зробити паузу, пожартувати, розповісти цікаву історію.

7. Принцип інтенсивності: важливий певний темп подачі інформації, який на міжнародних переговорах не повинен бути занадто високим, оскільки здатність сприймати інформацію при міжкультурних комунікаціях значно нижче, ніж в монокультурною середовищі.

8. Ефект інтонації і паузи: необхідно робити смислові акценти і паузи в спілкуванні, що на 10-15% сприяє збільшенню інформації в процесі сприйняття.

9. Принцип сенсорності: в процесі спілкування потрібно використовувати колір, світло, звук і графіку, що можливо за допомогою демонстрації різного роду діаграм, слайдів, малюнків, моделей, відеофільмів.

10. Ефект дисперсії: слід пам'ятати, що в процесі комунікації частина інформації спотворюється або розсіюється при сприйнятті. Якщо за 100% прийняти задум виступу, то словесну форму знаходить 90%, з яких 80 отримують усне вираження, 70 були почуті, 60 - зрозумілі, а в пам'яті залишається близько 25% інформації.

Основні правила теорії аргументації заслуговують особливої уваги, адже використовуючи їх, можна логічно і переконливо обґрунтувати свої доводи у процесі обговорення основних проблем на переговорах. Для того щоб ваші аргументи краще сприймалися партнерами по переговорах, основні тези повинні бути сформульовані ясно і чітко. Наведені вами аргументи повинні бути істинними твердженнями, достатніми для підтримки ваших тез. При цьому аргументи повинні представляти собою судження, істинність яких встановлюється незалежно від тези, і не повинні суперечити один одному. Коректна дискусія передбачає дотримання золотого правила аргументації: розглядати аргументи по суті питання.

Типові логічні помилки в аргументації нерідко ведуть обговорення в бік, що здатне призвести до хибного розуміння вашої позиції партнерами по переговорах. До найбільш поширених логічних помилок належать:

- надмірний доказ;
- підміна реального потенційним;
- підміна тези;
- помилкова підстава;
- коло в доказі;
- протиріччя в аргументах;
- поспішне узагальнення.

Нерідко палкий оратор робить помилку надмірного доказу, забуваючи просту істину: той, хто багато доводить, – нічого не доводить. Типовою помилкою є також підміна реального потенційним, коли при доказі потенційні можливості розглядаються в якості реальних. В інших випадках помилковий аргумент веде до необґрунтованості тези і появи помилкового підстави. Іноді істинність тези обґрунтовується за допомогою аргументу, достовірність якого потребує обґрунтування за допомогою самого тези; в результаті виходить коло в доведенні. Інша поширена помилка – підміна тези – викликана порушенням закону тотожності. У цьому випадку спочатку доводиться одна теза, яка потім підміняється за рахунок розширювального тлумачення або, навпаки, звуження, ослаблення або посилення, занурення в різні контексти. Така підміна тези відноситься до софізмів. Недостатня підстава виникає в тих випадках, коли теза залишається частково недоведеною або аргументи не є достатнім підґрунтям для підтримки тези. Наприклад, можна уявити колегу як доброго сім'янина, хорошого тенісиста, хорошого організатора, а потім зробити висновок, що він також хороший парламентар.

У процесі дискусії можуть використовуватися такі маніпулятивні ефекти, засновані на техніці логічної аргументації:

- «справжні факти» – під час обговорення проблем на переговорах створюється імітація форми правдивості всіх повідомлень за допомогою підкреслення істинності викладених окремих фактів;
- метод «великої брехні», який був розроблений в апараті Геббельса у фашистській Німеччині: «Завжди кажіть правду, кажіть багато правди, кажіть набагато більше правди, ніж від вас очікують, ніколи не кажіть всю правду»;
- створення уявних образів – у партнерів по переговорах намагаються створити уявлення про спільних ворогів або друзів;
- «крадіжка гасел» – для того, щоб схилити партнерів до своєї точки зору, використовуються близькі їм гасла (ідеї, цінності), але при цьому в них вноситься потрібне нове зміст;
- «до позитивним очікуванням» – під час дискусії наводяться аргументи, що дають задоволення партнерам по переговорах, оскільки апелюють до їх позитивним очікуванням (даються певні обіцянки, запевнення, гарантії тощо);
- «до негативних очікувань» – під час дискусії наводяться аргументи, що апелюють до почуття побоювань і страхів партнерів по переговорах (так звані техніки чорних альтернатив);
- імітація наочності під час обговорення демонструється відеоролик «репортажу з місця події», відбувається «гра на очевидності» («спектакль за заданим сценарієм»);
- імітація критичності – під час обговорення робиться акцент на дискусійність проблем (круглі столи, бесіди), що створює враження критичності та демократичності обговорення;
- «підтасування карт» – прагнення підігнати факти під певну точку зору;
- довід до «цивілізованих країн» – під час обговорення використовується як аргумент при нав'язуванні певної ідеї, яку інакше неможливо аргументувати.

Особливої уваги в процесі дискусії на переговорах заслуговують техніки постановки питань. Ще Вольтер звернув увагу на те, що про людину потрібно судити не по його відповідям, а за його питань.

Під техніками питань розуміють логіко-риторичні тактики і прийоми, що підвищують ефективність доказовості і переконливості у ділових бесідах та дискусіях.

Деякі техніки досить нейтральні, але значна їх частина явно переслідує маніпулятивні мети. Добре продумані питання дозволяють керувати бесідою під час переговорів, зокрема:

- навідні запитання ведуть партнерів з переговорів у потрібному напрямку міркувань і роздумів («чи Не здається вам, що?..»);
- риторичні запитання під час обговорення забезпечують підтримку, але при цьому іноді викликають нові питання («чи Можемо ми обійтися без цього важливого для нас?..»);
- питання-уточнення дають змогу краще зрозуміти партнерів («Якщо ми правильно вас зрозуміли?..»);
- питання-резюме створюють під час переговорів атмосферу довірливості («Отже, ваше основне твердження?..»);
- проблемні питання на переговорах, створюючи ефект концентрації на невирішених проблемах, при цьому іноді дають можливість піти від відповіді («Наша основна проблема полягає?..»);
- переломні питання змінюють хід бесіди або утримують її в певному руслі («Але, подивившись на проблему з іншого боку, давайте поставимо запитання?..»);
- відкриті запитання здатні оживити розмову, оскільки партнери по переговорам можуть висловити нові ідеї, але одночасно ініціатива може перейти в їх руки («Як ви пропонуєте вирішити цю проблему?»);
- закриті питання дають можливість отримати підтримку, але і створюють напружену ситуацію, оскільки нагадують про упередженому допиті. Вони розраховані на коротку відповідь співрозмовника («так» або «ні»), наприклад: «Ви згодні підписати цей варіант угоди?»

Готуючись до переговорів і продумуючи основні питання, слід звернути увагу на постаті переконання – техніки, з допомогою яких діалогу надається жвавість, динамічність, наочність. Серед них важливе місце займають питально-відповідні ходи. У процесі дискусії на переговорах можна використовувати риторичні запитання. Наприклад, промовець може поставити запитання і сам відповісти на нього або, задавши питання, не чекаючи відповіді, сформулювати спростування. Таким чином, під час обговорення можна використовувати фігуру попередження: якщо ви знаєте, що ваші слова викличуть заперечення, ви першим вимовляєте це заперечення, а потім відповідаєте на нього.

Іноді вплив на вибір рішення здійснюється за допомогою альтернативних питань. В цьому випадку спеціально підбираються варіанти відповідей, серед яких бажаний виставляється в кращому світлі, а решта явно або неявно очернюються, наприклад: "Ви на боці всього прогресивного людства або приєднуєтеся до Петрову?" Інший варіант впливу на вибір рішення може здійснюватися з допомогою гри на інерції мислення: відповідаючи «так» або «ні», людина емоційно заводиться і за інерцією продовжує відповідати аналогічно.

Дуже ефектним прийомом на переговорах може бути техніка повторення: хитрість полягає в тому, що один і той же питання (затвердження) повторюється кілька разів, а потім використовується як доказ. Досить часто при застосуванні закритих питань використовується прийом вимагання, за допомогою якої співрозмовник прагне вмовити погодитися з ним: «Ну, ви, звичайно, визнаєте, що...». У цьому випадку необхідно сказати опоненту, що на примусові питання ви не відповідаєте.

Іноді у дискусіях використовуються контрпитання, або спроби відповідати питанням на питання. Тоді можна попросити партнера по переговорах спочатку відповісти на питання, поставлене першим, а потім вже погодитися відповідати на інше питання опонента. Слід також пам'ятати про помилку багатьох питань, коли задається відразу кілька питань, на частину з яких можна відповісти «так» або «ні», після чого маніпулятор може вправно підмінити відповіді, заплутуючи співрозмовника.

Перед початком переговорів дуже корисно скласти *карту питань*, яка допоможе більш впевнено вести переговори на різних етапах. Американські фахівці з переговорів пропонують наступний варіант такої карти.

1. Питання для залучення уваги. Наприклад: «Як ваші справи?», «Як іде будівництво нового офісу?», «Як пройшла остання презентація?» У деяких культурах (Японія, Індія, Китай, арабські країни) прийнято витратити багато часу на вступні питання.

2. Питання для отримання інформації. Наприклад: «Яка ціна питання?», «Як можна вирішити питання про доставку?» Завдання – отримати необхідну інформацію, щоб перейти до обговорення проблем.

3. Питання, які виражають негативну думку. Наприклад: «У вас виникли якісь проблеми?», «У вас щось трапилось?» Подібні питання можуть викликати у ваших партнерів занепокоєння, роздратування або незручність, тому під час переговорів їх краще взагалі не використовувати.

4. Питання, що змушують ваших партнерів думати. Наприклад: «Чи є якісь альтернативи?..», «А якщо розглянути питання з іншого боку?..». Такі питання доречні під час обговорення і дискусії і можуть підказати вашим партнерам цілком певні відповіді. Вони допомагають вам вести дискусію в потрібному напрямку, тому список таких запитань повинен бути особливо добре продуманий.

5. Питання, підводять підсумки. Наприклад: «Всі ми погодили?», «Можна приступити до складання тексту договору?». З такими питаннями не слід поспішати, важливо вибрати відповідний момент. Якщо партнери стомилися, доречно запитати: «Ви не втомилися? Мені здається, краще підвести підсумки завтра».

Таким чином, з допомогою карти питань можна позначити основні фази переговорів.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати невербальні комунікації у різних країнах світу.
2. Назвати основні правила культури спілкування на міжнародних переговорах.
3. Охарактеризувати культуру переведення (автентичність) на міжнародних переговорах.
4. Описати техніку мовлення.
5. Назвати основні правила теорії аргументації.
6. Охарактеризувати карту питань.

Рекомендована література

1. Давидюк С. Г. Конспект лекцій з курсу «ділові комунікації». Кременчук 2014. 85 с. URL: [www.kdu.edu.ua > new > lekcii](http://www.kdu.edu.ua/new/lekcii).
2. Ковалинська І. В. Невербальна комунікація. Київ : Освіта України, 2014. 289 с. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/4631/1/I_Kovalynska_NC_GL.pdf.
3. Ораторське мистецтво : навч.-метод. посіб., авт.-уклад. : І.М. Плотницька, О.П. Левченко, З.Ф. Кудрявцева та ін. ; за ред. І.М. Плотницької, О.П. Левченко. 2-ге вид., стер. Київ : НАДУ, 2011. 128 с.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3. ПІДГОТОВЧИЙ ЕТАП ПЕРЕГОВОРІВ, СТРАТЕГІЯ Й ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

ЛЕКЦІЯ 5. ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ ДО МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

План

- 5.1. Основні параметри процесу підготовки до міжнародних комерційних переговорів.
- 5.2. Особливості підготовки до дипломатичних (політичних) переговорів.
- 5.3. Створення умов для проведення переговорів в обставинах конфлікту та кризи.

5.1. Основні параметри процесу підготовки до міжнародних комерційних переговорів

Процес планування та ведення переговорів поділяють на *три етапи*:

- підготовка до переговорів;
- безпосереднє ведення переговорів;
- аналіз результатів і підсумків переговорів.

На етапі підготовки потрібно опрацювати три аспекти проведення переговорів: змістовний, організаційний і тактичний.

Змістовний аспект визначає ієрархію (і відповідно – значимість) мети переговорів, головний сенс пропозицій або проблем, які виносяться на переговори, можливі варіанти розв'язання питань та шляхів досягнення поставлених цілей. Зміст переговорів визначається не тільки конкретним предметом майбутніх переговорів, а й системою наявних інтересів та можливостей їх реалізації в певній ситуації або в майбутньому. Тому змістовний аспект переговорів включає:

- необхідність ретельного аналізу наявної ситуації;
- прогнозування найімовірніших варіантів та зміни;
- проектування найбільш сприятливих умов, навіть якщо їх створення малоімовірне за нинішніх ситуацій. У великих фірмах, звичайно, створені спеціальні відділи, які займаються опрацюванням зазначених питань, на підставі чого визначаються найперспективніші розробки та напрями діяльності фірми.

Змістова сторона підготовки до переговорів починається з прогностичного етапу, який передбачає:

- а) аналіз проблеми і формування загального підходу до переговорів;
- б) визначення можливих варіантів рішення і підготовка пропозицій, які відповідають власної позиції.

Насамперед при підготовці до переговорів аналізується головна проблема, яка ляже в основу переговорів. У чому її суть? Чи є інші шляхи її вирішення, вимагають менших витрат і зусиль? Якої мети домагаються обидві сторони? При цьому найважливішим елементом підготовки до переговорів є визначення можливих варіантів рішення. Знайти і оцінити їх належить ще до початку самого процесу переговорів. Для цього слід провести попередній перегляд максимально можливої кількості варіантів рішень: якийсь із них буде прийнятний для однієї сторони, який-то – для іншої. Етап підготовки передбачає оцінку цих варіантів в залежності від ступеня їхньої прийнятності.

У процесі підготовки необхідно продумати аргументацію можливих пропозицій, які відповідають тому чи іншому варіанту рішення. Навіть дуже хороша ідея, не будучи одягнений в ясну, конструктивну форму, може загинути. Тому формулювання пропозицій повинні бути досить прості і недвозначні.

На підготовчій стадії важливо «не потонути» в тих проблемах, факти, питання, з якими стикаються учасники переговорів. Розроблено ряд методів, що полегшують змістовну сторону підготовки до переговорів.

Одні з них – складання балансових аркушів. На аркуші паперу записуються різні варіанти рішення і проти кожного з них – можливі позитивні і негативні моменти його прийняття. При цьому враховується, як на справжній момент партнер сприймає ситуацію, а також те, як бажано, щоб він сприймав і оцінював проблему. Це дає наочне уявлення про можливі варіанти розв'язання проблеми і наслідки, пов'язані з їх прийняттям.

Іншим методом, що полегшує процес підготовки, може бути «мозковий штурм». На відміну від попереднього методу він спрямований не на оцінку наявних варіантів рішень, а на породження нових. «Мозковий штурм» передбачає колективну підготовку до переговорів. Кожен з учасників пропонує по можливості максимальну кількість варіантів, які не повинні обговорюватися негайно: ніякої критики, навіть якщо ідея представляється «божевільною». Це необхідно для того, щоб не обмежувати творчої свободи учасників: боязнь критичних зауважень може спричинити за собою «приховування» вельми перспективних варіантів рішень.

Якщо при підготовці до переговорів буде вирішено використовувати обидва методи, то доцільніше починати з «мозкового штурму». Він дає поштовх для подальшої роботи.

Організаційний аспект охоплює коло питань, починаючи з місця, часу та загального антуражу проведення переговорів і закінчуючи підбором команди з точним розподілом функцій та ролей, які виконує кожний її член на переговорах.

Організаційний аспект підготовки означає розв'язання таких питань: «Хто? Де? Коли?». Підбір команди є головним завданням при підготовці переговорів. Ідеальних людей немає, тому проблема підбору команди зводиться до пошуку та залучення необхідних людей (або спеціального їх навчання).

Тактичний аспект забезпечує необхідну професійну спрацьованість висунутих пропозицій. Він включає в себе весь обсяг конкретних питань: від тактико-технологічних характеристик пропозицій до фінансових та юридичних деталей.

Це питання становить особливий інтерес для бізнесменів-початківців. Одного проекту пропозицій щодо змісту майбутньої справи для успішних переговорів недостатньо, він має бути доповнений програмою його реалізації. При цьому завжди виникає безліч питань фінансового та юридичного змісту. Досвідчені бізнесмени та підприємці добре знають це коло питань і виходять на переговори підготовленими.

Останнім завершальним кроком при підготовці до переговорів можна вважати конкретизацію дій членів команди на поведінковому рівні.

Опрацювання трьох зазначених аспектів передбачає такий рівень інтелектуальних здібностей та професійних знань, який практично недоступний окремій людині. Звичайно ж у житті ми часто-густо стикаємося з фактом індивідуальної підготовки та проведення переговорів, проте докладніший аналіз такої практики засвідчує значно нижчий рівень її ефективності та, що найголовніше, вимушений, але неминучий перехід до групової роботи.

Розглянемо ще один підхід до питання підготовки переговорів у сфері бізнесу. Харві Маккей – мільйонер, автор бестселера «Як утриматися серед акул» (1991) – вважає, що протягом переговорів виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. У цій лаконічній формулі названі найважливіші складники успіху переговорів.

На перше місце автор висуває ретельну підготовку до ділової зустрічі. Цей етап включає, на його думку, два основних напрямки:

- обдумування основного змісту,
- вирішення організаційних питань.

Робота над змістом переговорів починається зі збору інформації. Дуже важливо, щоб вона була різноманітною, усебічною, а також правдивою, реальною. Плідний діалог можливий тільки на ґрунті глибокого знання проблеми, компетентності в даній галузі. Коштовним надбанням є інформація про фірму, з якою будете співробітничати: коли і ким

заснована, у яких угодах мала успіх, який обсяг операцій, фінансове становище і т. п. Корисно довідатися про партнерів фірми і про тих, з ким планується вести переговори: освіта, віхи кар'єри, склад родини, хобі... Вивчаються також психологічні особливості членів делегації протилежної сторони.

У процесі аналізу матеріалу продумуються можливі альтернативи рішення, що вимагають менших витрат і зусиль. Особливу увагу звертають на інтереси. Інтерес - ключове поняття переговорів.

Інтереси можуть бути двох типів:

- загальні,
- різні.

Останні підрозділяються на взаємовиключні, тобто суперечні один одному, і непересічні – такі, при яких реалізація намірів однієї зі сторін ніяк не торкається прагнень іншої. Варто виписати на аркуші паперу інтереси – свої і партнера – і визначити, якого вони типу. На основі аналізу проблеми формулюється загальний підхід (тобто мета і задачі), власна позиція, можливі варіанти рішення, продумується аргументація. Робота над змістом завершується написанням документів і матеріалів (проекти угод, резолюцій і т.п.). Вони будуть служити на переговорах своєрідними орієнтирами, об'єктивними критеріями.

До організаційних питань підготовки відносять визначення часу, регламенту, програми, місця зустрічі, формування складу делегації.

Дата переговорів визначається заздалегідь, з урахуванням їх тривалості. При цьому слід враховувати відрядження і відпустки, які намічаються, сімейні події партнерів, а також дні тижня (найбільш зручні – вівторок, середа, четвер). Дослідники думають, що кращий час зустрічі – задовго до чи за півгодини після обіду. Бізнес-переговори звичайно тривають 1,5 – 2 години. Місцем проведення обговорення може бути приміщення кожного з учасників (по черзі) чи нейтральна територія. Офіс варто підготувати до зустрічі, розкласти на столі (краще круглої форми) блокноти, олівці, поставити фужери, воду, попільниці.

Домовляючись про зустріч (по телефону або в письмовому вигляді), не треба проходити більше семи ступенів за один раз: привітання, представлення, вдячність, мета, дата і місце, подяку.

Важливо також визначити склад делегації. На переговорах має бути відповідальна особа, що підписує угоду. У групі обов'язково повинні бути фахівці та експерти з проблем переговорів. Кожен із членів делегації відіграє свою роль в переговорному процесі. Одні ведуть переговори, інші готують різні довідки по предмету переговорів, треті аналізують отриману в ході переговорів інформацію, дають їй експертну оцінку, шукають шляхи виходу із скрутних ситуацій, направляють подальший хід бесіди. Запорука успіху переговорів – узгодженість та злагодженість у роботі групи, а замішання або збій в організації відразу ж будуть використані партнерами. Очолює делегацію, як правило, керівник.

5.2. Особливості підготовки до дипломатичних (політичних) переговорів

Одним із головних засобів дипломатії є проведення переговорів. Коли гармати мовчать, у бій вступають дипломати, які силою слова, пошуку компромісів, взаємопереконливих аргументів досягають того результату, який не вдалося досягти на полі бою. Міжнародні переговори один із політичних (дипломатичних) мирних засобів вирішення міжнародних спорів. Переговори означають прямий контакт сторін із метою досягнення взаємно прийняттого рішення і, як правило, передують іншим засобам вирішення спорів.

Статут ООН так визначає в статті 33 головне призначення переговорів:

1. Сторони, які беруть участь у будь-якому спорі, продовження якого могло б загрожувати підтримці міжнародного миру і безпеки, повинні перш за все намагатися

розв'язати спір шляхом переговорів, обслідування, посередництва, примирення, арбітражу, судового розбору, звернення до регіональних органів чи угод або іншими мирними засобами на свій розсуд.

2. Рада Безпеки, якщо вона вважає це необхідним, вимагає від сторін розв'язання їх спору за допомогою таких засобів.

На першому місці в сучасній міжнародній переговорній практиці стоять дипломатичні (або політичні) переговори. Однак варто відзначити значення і інших видів переговорів, а саме: економічних, військових, торгівельних, гуманітарних, науково-технічних тощо.

Міжнародне право не регламентує правил ведення переговорів, кожна країна визначає сама для себе регламент їх проведення та підготовки, однак є загальноприйняті норми, які притримуються в більшості країн світу. Кожна офіційна делегація для переговорів повинна мати офіційні повноваження своїх урядів або інших керівних органів, що направили їх на переговори. Не потребують спеціальних повноважень лише три особи країни: глава держави, уряду і міністри закордонних справ.

Щодо України, то згідно зі ст. 6. п. 2 Закону «Про міжнародні договори України» від 2004 р. Президент України, Прем'єр-міністр України і Міністр закордонних справ України мають право вести переговори і підписувати міжнародні договори України без спеціальних повноважень. Цим же документом повноваження на ведення переговорів і підписання міжнародних договорів України надаються:

а) щодо міжнародних договорів, які укладаються від імені України, Президентом України;

б) щодо міжнародних договорів, які укладаються від імені Уряду України, – Кабінетом Міністрів України;

в) щодо міжвідомчих договорів – у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Є випадки, коли переговори від імені своєї держави ведуть послы в країні перебування. Однак їм також не потрібно спеціальних повноважень, бо право на ведення переговорів їм гарантовано статтею 3 Віденської конвенції про дипломатичні зносини.

Переговори вважаються результативними, якщо по їх завершенню підписуються відповідні договори, угоди, протоколи. Менш продуктивними є декларації та заяви і т. п.

Як правило, після переговорів публікується узгоджене сторонами повідомлення для ЗМІ. Для забезпечення міжнародного визнання сторони переговорів надають для реєстрації і публікації до секретаріату ООН міжнародні договори і угоди, які підписані в результаті переговорів. Звичайно надаються ті документи, які мають міжнародну вагу.

Якщо переговори двосторонні, то, як правило, вони проводяться двома мовами, а саме: мовою приймаючої країни та мовою країни-гостя, при багатосторонніх переговорах мовами ООН (англійська, французька, іспанська, китайська, арабська, російська).

Підготовка, проведення дипломатичних переговорів є надзвичайно складним процесом, який вимагає від його учасників глибоких знань, відповідної професійної підготовки, високих моральних якостей. Не останню роль у ході цієї роботи відводиться психологічним особливостям ведення переговорного процесу.

Існує три етапи підготовки та проведення дипломатичних переговорів:

- 1) підготовка до переговорів,
- 2) сам переговорний процес,
- 3) завершення переговорів.

Перший надзвичайно важливий, від якого залежить успіх переговорного процесу – підготовчий. Після того як дипломатичними каналами узгоджено тему та мету переговорів, дату їх проведення, формат, розпочинається робота з їх підготовки по суті. А саме з'ясування конкретних інтересів, намірів учасників, пошук найбільш ефективних методів їх проведення, передбачення можливих проблем, які можуть виникнути під час

переговорного процесу, визначення гострих питань, які винесе на обговорення протилежна сторона.

Теоретична підготовка до проведення переговорів. На стадії теоретичної підготовки до переговорів вирішують такі завдання:

1. Підготовка переговорної концепції.
2. Аналіз передбачуваних цілей та позиції партнера.
3. Визначення стратегії та тактики переговорів.
4. Підготовка виступів, доповідей, документів, проектів резолюцій.

Центральним моментом переговорної концепції є визначення кінцевих цілей переговорів. Цілями переговорів можуть бути:

- досягнення домовленості та визначення умов її реалізації;
- вплив на суспільну думку;
- отримання інформації про позицію та інтереси партнера;
- інформування про свої інтереси;
- коригування існуючих домовленостей;
- пролонгація або денонсація раніше досягнутих домовленостей.

Визначення цілей переговорів вимагає глибокого вивчення предмета переговорів. До цієї роботи залучають експертів. Визначивши свої основні цілі, учасник переговорів повинен проаналізувати можливі варіанти розв'язання проблеми, вибрати оптимальний варіант та визначити умови прийнятності даного варіанта.

Аналіз передбачуваних цілей і позиції партнера. Ця робота здійснюється на рівні експертів. Позицію партнера можна прогнозувати на підставі вивчення виступів політичних діячів з даної проблематики, зовнішньополітичних документів, преси, наукових видань та використання дипломатичних каналів. При цьому слід виділити:

- елементи в позиціях, що збігаються;
- неприйнятні елементи;
- пропозиції, прийняття яких слід погоджувати на вищому рівні.

Аналіз позиції партнера і власної позиції потребує експертизи з точки зору норм міжнародного права.

На підготовчому етапі потрібно вибрати такий варіант розв'язання проблеми, який забезпечив би баланс інтересів усіх учасників у допустимих межах. Потрібно вибрати компромісний варіант з мінімальними втратами та максимальною прийнятністю для всіх учасників. Це досягається шляхом листування на дипломатичному та політичному рівнях, проведення двосторонніх та багатосторонніх зустрічей та консультацій.

Визначення стратегії та тактики переговорів. Переговорна стратегія визначається загальним підходом до міжнародних переговорів, зовнішньополітичних цілей та загальнонаціональних інтересів держави. Вона відображається в інструкціях учасникам переговорів. Тактика підпорядковується стратегії та залежить від конкретної ситуації.

Підготовка виступів, доповідей, документів, проектів резолюцій.

На підготовчому етапі розробляються проекти документів: меморандумів, заяв, резолюцій, виступів делегатів. Ці документи поділяються на три категорії:

- проекти документів, які відображають позицію держави;
- проекти документів, у яких зазначаються обов'язки учасників;
- проекти резолюцій.

Важливим моментом підготовки переговорів є вивчення психологічних особливостей головних переговорників, від чого в принципі і залежать позитивні результати. Для цього потрібно добре знати наших опонентів: їхні слабкі і сильні сторони. Важлива також емоційно-вольова підготовка. Важливо не піддаватися паніці, негативу, а навпаки, зберігати спокій і націленість на результат. Відстоюючи свої позиції в переговорах, партнери постійно чинять один на одного вплив, у тому числі і психологічного характеру. Щодо останнього, то видатний психолог С.Л. Рубінштейн

виділяв такі компоненти особистості: спрямованість, здібності, темперамент, характер, самосвідомість.

Важливо також враховувати, до якого психологічного типу належить партнер із переговорів. А саме: мислительно-інтуїтивного, інтуїтивно-мислительного, емоційно-інтуїтивного, інтуїтивно-емоційного, мислительно-розсудливого, розсудливо-мислительського, емоційно-розсудливого, розсудливо-емоційного. З'ясувавши всі ці моменти можна переходити до безпосередньої роботи по підготовці переговорів.

Щодо української практики. Як правило, у МЗС створюється робоча група, до складу якої входять дипломати із різних підрозділів міністерства. Залежно від проблем, які виносяться на обговорення, до роботи цієї групи можуть бути запрошені експерти з інших міністерств та відомств. Якщо це двосторонні переговори, то до їх підготовки залучаються дипломати відповідного дипломатичного представництва України за кордоном. Якщо мова йде про переговори на вищому рівні, то робочу групу очолює заступник міністра закордонних справ. Після визначення питань, які виносяться на обговорення, розпочинається підготовка таких документів.

Інформаційно-аналітичних, у яких на основі аналізу фактичних матеріалів, робляться аналітичні узагальнення, даються оцінки ситуації, що склалася, а також даються рекомендації, чого саме повинна досягти українська сторона під час переговорів, для того щоб отримати для себе максимально вигідні результати.

Наступним документом є *тези для переговорів*, які готуються на основі інформаційно-аналітичних матеріалів. На обговорення виносяться, як правило, вісім-десять питань. При цьому кожне із них лаконічно викладається по суті, а в кінці формулюється українське бачення його вирішення.

Окремо готуються *тези для переговорів у форматі «тет-а-тет»*. У цьому випадку на обговорення виносяться не більш ніж два-три таких питання, які носять дискретний характер і не можуть обговорюватися при широкому загалі.

Обов'язковим документом, який підготовлюється для керівника делегації, є розширена *автобіографічна довідка з елементами психологічної характеристики керівника делегації іншої сторони*. У цій довідці детально показують життєвий шлях партнера по переговорах, його освіту, основні досягнення на тій чи іншій посаді, уподобання та захоплення, головні риси характеру, склад родини, знання іноземних мов. До цього документу додається фотокартка.

Успіх на переговорах багато в чому залежить від врахування національних особливостей партнера, його стилю ведення переговорів.

5.3. Створення умов для проведення переговорів в обставинах конфлікту та кризи

Підготовка до переговорів починається з усвідомлення і з'ясування власної мети та цілей іншої сторони. Адже офіційно задекларована мета – врегулювати певні спірні питання – може приховувати чи доповнюватися такими цілями, як:

- збір інформації, краще розуміння іншої сторони, з'ясування її вимог і ступеня зацікавленості в досягненні домовленості;
- надання додаткової інформації або дезінформування іншої сторони щодо своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- публічна демонстрація своєї зацікавленості у врегулюванні проблеми шляхом переговорів (можливо, у пропагандистських, рекламних цілях, за браком справжньої зацікавленості);
- тиск на третю сторону;
- виграш часу для реалізації плану, який посилить позиції сторони, або очікування зміни ситуації на краще;
- бажання встановити корисні стосунки на майбутнє;

- вирішення певних внутрішньополітичних проблем.

Іноді на переговори йдуть через побоювання, що проблему можна вирішити за допомогою інших механізмів і без вашої участі.

Визначення цілей – першочерговий і перманентний процес, отож, щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, слід постійно усвідомлювати, куди ми хочемо й куди не хочемо потрапити. Процес визначення цілей можна поділити на три фази:

- визначення («Чого ми хочемо?»);
- ситуаційний аналіз («Що ми можемо?»);
- формулювання «драбини цілей» («З чого починати? Що робити на другому, третьому... останньому етапах?»).

Визначення цілей – це з'ясування власних інтересів, складання повного інвентарного списку цілей, диференціація їх за важливістю, терміновістю.

Ситуаційний аналіз – це зіставлення наявних засобів досягнення мети з конкретною ситуацією, визначення прийнятної «ціни» реалізації своїх інтересів, оцінка співвідношення сил, аналіз слабких місць власної позиції та позиції опонента.

Формулювання «драбини цілей» – це виокремлення кінцевих і конкретних проміжних цілей, послідовне розташування їх із зазначенням приблизних або точних термінів досягнення.

Слід мати на увазі, що у конфліктній ситуації сторони з підозрою стежать за діями і заявами іншої сторони, за дипломатичними «маневрами», які можуть приховувати отримання вигідних «стартових позицій» (наприклад, одна сторона висуває попередні умови, інша реагує контрпропозицією «переговорів без попередніх умов»). Суттєвим для підготовки переговорів є здійснення певних кроків щодо послаблення напруженості між сторонами й підвищення довіри. Важливим є вибір представників для налагоджування контактів і ведення переговорів.

У підготовчій роботі виокремлюють два напрями:

- підготовка переговорів, або «переговори про переговори», завданням яких є передусім узгодження з іншою стороною організаційних питань (місце та час зустрічі, визначення порядку денного і рівня представництва на переговорах);
- підготовка до переговорів, тобто підготовка змістовна (аналіз спірних питань, підготовка пропозицій, аргументації тощо) та організаційна (формування делегації).

«Переговори про переговори» в умовах конфліктних відносин вимагають великої підготовчої роботи і мають значний вплив на подальший успіх або неуспіх переговорів.

Місце зустрічі вибирають таким чином, щоб не надавати перевагу одній зі сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, зокрема територія посередника в конфлікті, або сторони по чергово проводять зустрічі на території одна одної. За багатосторонніх переговорів також може гостро стояти питання про місце за столом переговорів і порядок входу до приміщення для переговорів членів делегацій. Зокрема М. Лебедева зазначає, що на переговорах щодо закінчення Тридцятирічної війни, які завершилися в 1648 р. укладенням Вестфальського миру, лише узгодження розташування представників сторін на переговорах тривало півроку.

Термін проведення переговорів обирають, зважаючи на необхідність завершити підготовку до їх початку. Розбіжності виникають тоді, коли один з учасників зацікавлений у затягуванні часу.

Узгодження порядку денного і регламенту є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між сторонами конфлікту. Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна зі сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібне.

Рівень проведення переговорів (рівень керівників сторін конфлікту, рівень їх представників) також потребує узгодження і в окремих випадках може бути предметом дискусії.

Змістовна підготовка до переговорів полягає у збиранні інформації та аналізі проблеми, визначенні переговорної позиції, опрацюванні можливих пропозицій і вивченні альтернатив досягнення домовленості, проведенні "внутрішніх переговорів" між відомствами, визначенні інструкцій учасникам переговорів, формуванні досьє, яке містить у собі довідкові матеріали й документи (тексти виступів, проекти підсумкових документів тощо). Також визначається кількісний і персональний склад делегації, розподіляються функції (робота в групі, підтримання зв'язків із членами інших делегацій, робота зі ЗМІ та громадськістю, ведення документації).

Існують позиційні та «принципові» переговори. Слід зазначити, що позиційні – це переговори з позицій права і сили. У «принципових» же сторони виходять передусім зі своїх інтересів. Відповідно, підготовка до переговорів зосереджується переважно на аналізі сили і прав або на аналізі інтересів. Найперспективнішим є досягнення балансу інтересів, права і сили.

Питання для самоконтролю:

1. Назвати етапи підготовки до міжнародних комерційних переговорів.
2. Охарактеризувати підготовку до міжнародних комерційних переговорів за Харві Маккеєм.
3. Як визначає Статут ООН головне призначення переговорів?
4. Назвати особливості підготовки до дипломатичних (політичних) переговорів.
5. Які умови мають бути створені для проведення переговорів в обставинах конфлікту та кризи?
6. Назвати напрямки підготовки до переговорів.

Рекомендована література

1. Гірник А.М. Основи конфліктології. URL: https://pidru4niki.com/12631113/psihologiya/pidgotovka_peregovoriv_provedennya.
2. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д. Етика ділового спілкування. URL: <https://pidru4niki.com/17770411/menedzhment/peregovori>.
3. Ткач Д. Психологічні особливості ведення дипломатичних переговорів (українська практика). URL: <https://www.krok.edu.ua/download/publikatsiji/tkach-dmitro-ivanovich/dmitro-tkach-publikatsiya-009.pdf>.

ЛЕКЦІЯ 6. СТРАТЕГІЯ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

План

- 6.1. Стратегічні підходи до ведення переговорів.
- 6.2. Гарвардський (принциповий) метод ведення переговорів.
- 6.3. Системний підхід у переговорах.

6.1. Стратегічні підходи до ведення переговорів

На сучасному етапі практикою напрацьовано принципи, умови та стратегії, дотримання яких сприяє результативності переговорного процесу.

На думку Р.Фішера і У.Юрі, основними стратегіями, що застосовуються у переговорах, є позиційна боротьба і колаборативні (принципові) переговори. Прихильники традиційної стратегії боротьби прагнуть до максимального задоволення

висунутих ними вимог. Ті, хто сповідує цінності принципових переговорів, бачать свою мету у досягненні спільної (колаборативної) перемоги, за якої максимально задовольняються як сьогоднішні, так і майбутні інтереси всіх сторін, а також досягається психологічне задоволення від процесу переговорів.

Прихильники позиційного підходу схильні сприймати переговори як боротьбу з супротивником, перемогу в якій здобуває той, хто:

- створює для суперника труднощі;
- зберігає свободу власних дій і обмежує можливості дії супротивника;
- використовує в своїх цілях резерви супротивника (наприклад, виводить з документів або фактів, на які посилається супротивник, корисні для себе висновки);
- розчленовує сили супротивника (принцип «Поділяй і пануй», який стародавні римляни застосовували у відносинах із сусідніми державами);
- паралізує головний координаційний центр супротивника; спрямовує головний удар у слабо захищене місце (цілеспрямовано б'є по найслабшій ланці);
- захоплює супротивника зненацька тощо.

Як в позиційних, так і в непозиційних переговорах використовуються такі поняття, як *вихідна позиція*, *запасна позиція*, *пороговий рубіж*, *позиція відходу*.

Позиційний підхід передбачає три основні тактичні лінії.

1. *Вихідна позиція декларується на початку переговорів, а потім до неї вносяться зміни.* Здебільшого вихідна позиція в цьому випадку є програмою-максимуму або містить завищені вимоги. Як писав відомий американський державний діяч Генрі Кісінджер, «...відповідно до методології вдалого торгу передбачається, що починати треба зі значно більш екстремальної позиції, ніж та, яку готові прийняти. Чим жорсткішою буде початкова позиція, тим кращими будуть перспективи, – мета, якої прагнути насправді, буде розглядатися як компроміс». Водночас завищені вимоги однієї зі сторін можуть спровокувати іншу сторону до аналогічних дій, що збільшує ймовірність ескалації конфлікту.

2. *Вихідна позиція захищається протягом переговорів, готовність до компромісу виявляється лише «останньої миті».* У цьому випадку вихідна позиція має бути реалістичнішою, враховувати інтереси інших учасників. Одна з сторін бере на себе ініціативу, поводить себе як рішучий і серйозний учасник переговорів. Але якщо зрештою їй доведеться йти на серйозні поступки, це завдасть шкоди її репутації.

3. *Вихідна позиція залишається незмінною.* Позицію недоцільно заявляти на початку переговорів, бо вона буде сприйнята як ультиматум. Вона має враховувати інтереси інших сторін, пропозиції, які висловлювалися в процесі переговорів. Водночас успіх переговорів можливий лише тоді, коли інші учасники погодяться з такою позицією (із сформульованими вимогами), що здебільшого малоімовірно.

Вихідна позиція має на меті вплинути на опонента в бажаному напрямі і запропонувати шляхи вирішення спірних питань. Вважається за потрібне на початку переговорів пояснити опоненту всі переваги розв'язання конфлікту, обґрунтувати свої інтереси і аргументувати доцільність певних домовленостей. Позицію називають *закритою*, коли, ухиляючись від обговорення інтересів, сторона чітко декларує свою позицію й вимоги з основних питань. Позицію називають *відкритою*, коли, певною мірою відкриваючи свої інтереси, сторона пропонує свій погляд на можливості поладження конфлікту, визнаючи правомірність і доцільність якнайширшого обговорення інтересів всіх сторін і альтернативних варіантів розв'язання конфлікту.

Запасна позиція є модифікацією вихідної позиції. Її не розкривають до того часу, поки опоненти не висловлять принципової згоди обговорити питання, які були запропоновані у вихідній позиції.

Пороговий рубіж включає в себе визначення того найменшого, що сторона згодна прийняти від опонента, і того найбільшого, що вона може запропонувати опоненту, не ставлячи під загрозу власні інтереси. Визначення порогового рубежу є важливим елементом підготовки до переговорів. Корекція порогового рубежу в процесі переговорів можлива за умови надходження нової важливої інформації.

Позиція відходу попереджає учасника, що він наближається до свого порогового рубежу. На цьому етапі учасники переговорів можуть заявити, що переговори зайшли в глухий кут, перервати переговори або вдатися до допомоги посередника.

Дехто з прихильників позиційних переговорів дотримується м'якої лінії поведінки, що дозволяє уникнути гострої конфронтації та погіршення стосунків між учасниками. Заради досягнення угоди вони готові обговорювати пропозиції, йти на певні поступки, бути дружніми і демонструвати довіру іншій стороні. Серед близьких людей переговори нерідко проводяться саме так. Але така позиція виявляється неефективною під час зустрічі з прибічниками жорсткої лінії ведення переговорів. Прихильники жорсткої лінії, зустрічаючись, неконструктивно витрачають час і сили у запеклому «перетягуванні канату», ставлячи під загрозу реалізацію спільних інтересів.

Починаючи переговори в сфері будь-яких відносин, потрібно пам'ятати, що переговори є особливим видом діяльності, який використовується у ситуаціях, де є взаємозалежність сторін. Учені виділяють три основні стратегії переговорів:

- *перша стратегія* – зводиться до протистояння крайніх позицій партнерів;
- *друга* – це золота середина між м'якістю та жорсткістю, тобто досягається поставлена мета і водночас не псується стосунки з людьми;
- *третья стратегія* передбачає розв'язання проблем, виходячи із їхнього змісту, не допускаються дебати з приводу позицій, яких кожна із сторін жорстко дотримується (ці переговори називаються принциповими, оскільки враховуються інтереси обох сторін і досягається такий результат, який ґрунтується на справедливих нормах незалежно від волі жодної зі сторін).

Основними способами ведення переговорів є: ділова переписка; переговори шляхом особистих зустрічей та використання технічних засобів (телефон, телетайп, факс).

Стосовно міжнародних політичних переговорів, то переговорна стратегія визначається загальним підходом до такого виду переговорів, зовнішньополітичних цілей та загальнонаціональних інтересів держави. Вона відображається в інструкціях учасникам переговорів. Тактика підпорядковується стратегії та залежить від конкретної ситуації.

Визначення стратегії проведення переговорів вважається одним із кроків їхньої підготовки. У сфері міжнародних політичних відносин існує *класифікація цих стратегій*:

1. Ультимативна стратегія передбачає постійні вимоги односторонніх поступок з боку іншого учасника. Вони виголошуються у категоричній формі і супроводжуються різного роду погрозами. По суті це спроба перетворити переговори в диктат – альтернативний тип соціальної комунікації. Відповідно ця стратегія може вважатися переговорною умовно. Вона у вказаному сенсі є маргінальною. Хоча вона спрямована на вирішення проблеми, але в принципі виключає компроміс;

2. Конкурентна стратегія в зарубіжній науці отримала назву «торгівля» (bargaining). Незважаючи на свою варіативність, вона в цілому орієнтована на компроміс, але на односторонньо вигідний, тобто такий, що передбачає мінімум власних поступок і максимум поступок іншого учасника. У «жорсткому» варіанті допускається використання елементів диктату, що зближує її з ультимативною стратегією;

3. Партнерська стратегія кваліфікується як спільний пошук вирішення проблеми (joint problem-solving), що означає орієнтацію на взаємовигідний компроміс, який корелюється з поняттям «справедливість». У свою чергу поняття «справедливість» поєднується з поняттям «правда». Відповідно тільки взаємовигідний компроміс розглядається як правильний і справедливий. При всіх її морально-етичних достоїнствах партнерська стратегія, на відміну від інших, – стратегія залежна в тому сенсі, що її

застосування обов'язково вимагає взаємності, тобто використання іншим учасником аналогічної. Без цього немає сенсу говорити про спільний пошук рішення. Питання про те, наскільки часто має місце така стратегічна взаємність, залишається відкритим. Можна б припустити, що вона зазвичай зустрічається при переговорах про інтеграцію, але, природно, якщо їх учасники зацікавлені в ній не на словах, а на ділі;

4. Імітаційна стратегія являє собою копіювання зазвичай партнерської або рідше конкурентної (в «м'якому» варіанті) стратегії і передбачає досягнення уявного компромісу (фіктивного угоди). Оскільки учасник, який її використовує свідомо, не має наміру виконувати цю угоду, то основна частина його активності зосереджена на наданні дискусії такої форми, яка давала б можливість в майбутньому ігнорувати досягнутий компроміс;

5. Обструкційна стратегія не передбачає укладення навіть фіктивної угоди, фактично копіює конкурентну стратегію в «жорсткому» варіанті (її мета зазвичай пропагандистська), оскільки він найбільш зручний для розриву переговорів у будь-який потрібний учаснику момент часу. Якщо ж є зацікавленість у затягуванні переговорів, то застосовується «м'який» варіант, як правило, до певного часу, а потім – перехід до «жорсткого»;

6. Змішана стратегія – це певна комбінація цих стратегій. Необхідність у ній виникає тоді, коли предметом обговорення є комплексна проблема, окремі аспекти якої (підпроблеми) вирізняються високим ступенем автономності та суттєво відрізняються за ступенем важливості для учасника. Відповідно, за одним він може піти на компроміс (або навіть бути вельми зацікавленим у ньому), а за іншим – ні;

7. Невизначена стратегія складається, коли учасник ще не зробив остаточного вибору через різного роду причини. Серед них можуть бути як чисто кон'юнктурні (дефіцит часу, відсутність необхідної інформації і т. п.), так і довготривалі (наприклад дестабілізація внутрішньополітичного становища). Все ж, як правило, період існування цієї стратегії невеликий. Кожна сторона переговорного процесу, формулюючи свою позицію, виходить з поняття «національного інтересу». Це означає, що її позиція повинна бути надпартійною і не залежати від ідеологічних уподобань чи олігархічно-кланових інтересів.

6.2. Гарвардський (принциповий) метод ведення переговорів

Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного.

Комерційні переговори відіграють велике значення в розвитку ділових стосунків, і в міжнародній сфері також. Від того, як будуть організовані і проведені ці переговори, залежить результат – поступ чи занепад проекту і, відповідно, фінансовий злет чи крах. За змістом комерційні переговори – це процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності суперечливих інтересів. У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди, разом з тим вони проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, що мають свою чітку мету. Комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків.

Як альтернатива жорсткій і м'якій лініям на переговорах американськими дослідниками Р. Фішером і У. Юрі була запропонована стратегія принципів, або колаборативних, переговорів, орієнтованих не на протиставлення, а на співробітництво у вирішенні спірних питань, максимально можливе задоволення інтересів всіх сторін конфлікту.

Гарвардський (принциповий) метод переговорів ґрунтується на чотирьох принципах, які можна використовувати практично в будь-яких умовах. Кожен принцип зв'язаний з базовим елементом переговорів і дозволяє чітко уявити собі, як варто діяти.

1. Люди: Відокремлюйте людей від проблеми.
2. Інтереси: Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях.
3. Варіанти: Винаходьте взаємовигідні варіанти.
4. Критерії: Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.

На відміну від активного відстоювання своїх позицій метод принципів переговорів, зосереджений на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, що, як правило, призводить до розумного рішення. Цей метод дозволяє вам поступово досягти згоди, що задовольнить ваші інтереси, а не відстоїть зайняті спочатку позиції. У колаборативному підході принципове значення надається розмежуванню вимог і інтересів сторін, які беруть участь у переговорах.

Інтереси — це основні цінності, що потребують справедливого і надійного задоволення. Інтереси не підлягають обговоренню на переговорах (було б нереалістичним переконувати когось відмовитися від своїх інтересів). Можна змінити лише черговість, ієрархічну послідовність їх задоволення.

Вимоги — це сформульовані учасниками переговорів і відстоювані ними уявлення про те, що треба зробити для задоволення своїх інтересів. Вимоги піддаються оцінці, їх можна обговорювати, але домовляються не про вимоги, а про можливі рішення, що задовольняють інтереси сторін.

Американські дослідники пропонують будувати колаборативні переговори на таких засадах:

- *Відокремте людей від проблеми. Жорстко з проблемою, м'яко з людьми.* Як правило, люди ідентифікуються зі своїми позиціями, тому проблему особистих стосунків потрібно відділити від суті справи. Спробуйте зрозуміти свого опонента, поставити себе на його місце, демонструйте повагу до інтересів опонента і водночас ретельно аналізуйте суть справи, шукайте спільні з опонентом інтереси, послідовно отстоюючи власні.

- *Відокремте інтереси від вимог.* Кожна людина і кожна організація мають багато інтересів, які можна задовольнити різними шляхами. Виявивши свої інтереси, сторони можуть замість малопродуктивного узгодження взаємнесуміжних вимог, розпочати пошук спільних інтересів і шляхів можливого задоволення інтересів партнера.

- *Відокремте минуле від майбутнього.* Зосередьтесь на теперішньому і на перспективах. Минулі образи мають поступитися місцем реальному взаємовигідному співробітництву.

- *Відокремте результат від процесу. Шукайте, знаходьте взаємовигідні варіанти.* Відділіть процес обмірковування і продукування можливих рішень від їх оцінки і вибору альтернатив. Спробуйте спочатку разом з партнером по переговорах висунути якнайбільше ідей, варіантів, а потім вже критично проаналізувати їх, відібравши найперспективніші. Таким чином вам, можливо, вдасться “збільшити пиріг”, тобто знайти таку взаємну вигоду, яка відповідно збільшить і вигоду кожного з партнерів.

- *Відокремте критерії рішення від емоцій.* Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв. До об'єктивних належать наукові критерії, норми справедливості й ефективності, а також так звана справедлива процедура. Прикладом такої процедури може бути поділ спірного об'єкта на дві частини, коли одна сторона ділить, а інша вибирає. Часто трапляються ситуації, коли можуть існувати декілька критеріїв (наприклад, ринкова ціна і амортизаційна), які дають різні результати і які кожна із сторін вважає законними. В цьому випадку можливе компромісне рішення або звернення за допомогою до посередника чи арбітра.

Проведення принципів переговорів включає в собі два питання: як розробити об'єктивні критерії і як застосовувати їх у переговорах? Об'єктивний критерій повинен бути незалежним від бажань сторін, бути законними і практичними. Об'єктивні критерії повинні підходити, принаймні теоретично, для обох сторін.

Після того, як об'єктивні критерії знайдені слід обговорити їх з іншою стороною. У процесі обговорення необхідно пам'ятати такі основні моменти:

1. Підготуйте кожну проблему для спільного пошуку об'єктивних критеріїв.
2. Міркуйте і будьте відкриті для доводів, до яких принципи можуть бути застосовані найефективніше. Обміркуйте, яким чином це можна здійснити.
3. Ніколи не піддавайтесь тиску, лише принципу. Зосередьтесь на об'єктивних критеріях, будучи твердими, але і гнучкими.

Запропонований підхід став значним внеском у розробку теорії переговорів, але практика швидко продемонструвала надмірний оптимізм орієнтації на те, що завжди існує рішення конфлікту, яке відповідає інтересам різних сторін. Інша справа, що здебільшого існує частково прийнятне рішення для сторін, але воно більшою мірою задовольняє їхні інтереси, ніж продовження конфлікту. Чим ближчими є інтереси і цілі сторін, тим імовірнішою є можливість співробітництва у вирішенні спірних питань. Чим менш сумісні інтереси, тим меншою є імовірність співробітництва, тим більше на результати переговорів впливає баланс сил і вміння сторін боротися на переговорах. Спектр питань, які вирішують шляхом переговорів сторони конфлікту, перебуває між крайнощами безумовного співробітництва і жорсткої боротьби.

6.3. Системний підхід у переговорах

На важливості підготовчого етапу переговорів акцентується в книзі Р. Фішера та Д. Ертель «Підготовка до переговорів». На думку авторів, найбільш ефективним є системний підхід при підготовці до ведення переговорів, який полягає в необхідності «охопити» увесь процес переговорів. Гарний результат переговорів може розглядатися як сума семи елементів.

- *Інтереси.* В переговорному процесі, ми хочемо досягти результату, який би відповідав нашим інтересам – те, що ми потребуємо або що цінимо. Чим більше ми будемо думати про свої інтереси заздалегідь, тим більша ймовірність того, що ми зможемо їх задовольнити.
- *Опції.* Під опціями розуміються можливі варіанти договору або частини можливого договору. Чим більше опцій ми здатні покласти на стіл переговорів, тим більша ймовірність того, що там виявиться та, яка зможе примирити наші різні інтереси.
- *Альтернативи.* Гарний результат повинен бути кращим, ніж люба альтернатива, наявна за межами столу ведення переговорів. Перед тим, як поставити підпис під угодою (або відхилити її), потрібно мати повне уявлення про те, що ми в змозі ще зробити.
- *Легітимність.* Ми не хочемо, щоб з нами поводитися несправедливо, не хочуть цього і інші люди. Тому корисно буде знайти зовнішні стандарти, які могли би використовуватися як меч для переконання інших, що з ними поведуться справедливо, і як щит для захисту себе від неправильної поведінки протилежної сторони.
- *Комунікація.* За рівних умов результат переговорів буде кращим, якщо він буде досягнутий уміло, що вимагає гарного двостороннього зв'язку, оскільки кожна із сторін переговорів бажає впливати на іншу. Нам необхідно заздалегідь продумати те, що ми можемо почути і що нам потрібно сказати.
- *Взаємовідносини.* Гарний результат переговорів приведе до того, що наші робочі взаємини скоріше покращаться, ніж погіршаться. Підготовка дає можливість врахувати фактор людської взаємодії – подумати про людей за переговорним столом. Ми повинні мати принаймні деяке бачення того, як налагодити такі стосунки, які полегшують, а не перешкоджають досягненню угоди.
- *Зобов'язання.* Якість результату переговорів оцінюється, окрім того, за змістом і реальністю обіцянок, які будуть на них дані. Цих зобов'язань, вочевидь, буде легше дотриматись, якщо ми продумаємо заздалегідь конкретні обіцянки, які реально, з

точки зору їх виконання, ми можемо дати і чекати від протилежної сторони під час ведення або при завершенні переговорів.

Сконцентруємо увагу на власне процесі проведення переговорів, який є ключовим у досягненні кінцевого результату – підписання угоди, наприклад, щодо продажів. Етап складається з досягнення певних результатів: встановлення особистих контактів з клієнтом, уточнення його мотивацій, демонстрації/презентації продукту, обговорення пропозицій та подолання заперечень.

Шляхи вдосконалення процесу переговорів полягають у застосуванні сучасних технік, прийомів та методів в особистих продажах. По-перше, при встановленні контакту в процесі особистого продажу можна скористатися техніками «приєднання». Вони засновані на необхідності визначення стереотипу поведінки, манери слухати, говорити, стилю мовлення, міміки та жестикуляції співрозмовника. Настрій клієнта, емоційна складова, темп та тон мовлення, наявність певних мотиваційних установок, психологічних, утилітарних, особистих цілей також визначає форму та емоційне наповнення переговорного процесу. Застосування технік ґрунтується на тому, що спілкування між продавцем і клієнтом відбувається за трьома каналами: вербальним, візуальним і паравербальним. Через вербальний канал співрозмовник може отримати інформацію тільки про те, що людина свідомо хоче йому донести, тобто значення слів, логіку пропозицій. Через візуальний канал (міміку, жести, зовнішній вигляд, спрямованість погляду) продавець доносить до співрозмовника латентну інформацію – ставлення до слів, дій, емоції, внутрішню мотивацію. Паравербальний, або звуковий, канал за допомогою тону, інтонації, швидкості мови, пауз і мелодійності мови може багато розповісти досвідченому продавцеві-комунікатору. Так, продавцеві слід уважно ставитись до всіх каналів – візуальний і паравербальний допомагають дізнатися не тільки про ставлення до співрозмовника, а й його внутрішні конфлікти (табл.). Під час сприйняття інформації з усіх каналів домінують візуальний (58%) і паравербальний (35%), вербальний канал становить близько 7% [3]. Сукупний аналіз інформації, отриманої за всіма каналами, дасть змогу продавцеві правильно оцінити відповідну реакцію покупця. Техніки приєднання не тільки полегшують встановлення контакту, а й рекомендуються до використання на всіх етапах процесу переговорів. По-друге, першим контактом з клієнтом також слід скористатися для уточнення потреб і проблем споживача. При встановленні контакту необхідно «розговорити» співрозмовника, змусити його ставити питання. Це дасть можливість виявити потреби й бажання клієнта, довідатися про можливі заперечення та підсвідому мотивацію. Скориставшись техніками опитування цей процес можна також вдосконалити. Техніки опитування досить умовно можна розділити на прості та комплексні (зображено на рис.). До перших відносяться застосування різних форм запитань:

- Відкриті запитання допомагають залучити клієнта до розмови. Вони починаються зі слів: Хто? Що? Як? Скільки?
- Закриті запитання рекомендується використовувати, для того щоб направляти і контролювати хід бесіди. Це запитання на кшталт «Чи не так?», «Ви згодні?», «Правда, що...?»
- Альтернативні запитання допомагають отримати згоду клієнта. Це питання з двома варіантами відповіді, причому обидва підштовхують клієнта до здійснення угоди.
- Питання-залучення – це будь-яке позитивне запитання про товар, яким клієнт, можливо, буде перейматися після покупки. Такі питання дають змогу непомітно підштовхнути клієнта до позитивної оцінки продукту.
- Уточнювальні запитання допомагають з'ясувати проблеми клієнта.

Найпопулярнішою серед фахівців є методика комплексного опитування клієнтів «SPIN» від перших літер англійських слів situation (ситуація), problem (проблема), implication (наслідки), need-payoff (віддача), запропонована Н. Рикхемом і Ш.Д. Моргеном. Ця методика, орієнтована на покупця, включає чотири типи запитань, які

доцільно ставити клієнту в певній послідовності – про ситуацію, про проблеми, про наслідки, про віддачу. Ці питання фіксують увагу клієнта на його проблемі та на можливості її розв'язати за допомогою пропонованого товару. Підвищення ефективності застосування методики базується на врахуванні, як раціональних так і емоційних мотивацій, якими керуються клієнти. До раціональних мотивів можна віднести: ціну, споживчі характеристики товару, власне його техніко-експлуатаційні характеристики, умови доставки товару, монтаж, технічну підтримку, ремонт, форму оплати, умови та обсяги поставок тощо. До емоційних відносяться репутація/імідж підприємства, безпека й зручність співробітництва, симпатія до співробітників компанії тощо. Техніка «SPIN» – є найефективнішим способом переходу до презентації пропозиції продавця. Вдала презентація продукції/проектів як складова переговорного процесу є запорукою його успіху і включає прийоми та техніки, що підвищують її ефективність.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати позиційні та непозиційні переговори.
2. Дати визначення таких понять: к вихідна позиція, запасна позиція, пороговий рубіж, позиція відходу.
3. Описати гарвардський метод ведення переговорів.
4. Назвати принципи колаборативного підходу до переговорів.
5. У чому полягає системність проведення переговорів?
6. Охарактеризувати процес проведення комерційних переговорів.

Рекомендована література

1. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д. та ін. Етика ділового спілкування. URL: <https://pidru4niki.com/17770411/menedzhment/peregovori>.
2. Діброва Т.Г., Гараніна І.І. Системний підхід до вдосконалення переговорного процесу в особистих продажах. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 350-355. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_52.
3. Ткач Д. Психологічні особливості ведення дипломатичних переговорів (українська практика). URL: <https://www.krok.edu.ua/download/publikatsiji/tkach-dmitro-ivanovich/dmitro-tkach-publikatsiya-009.pdf>

ЛЕКЦІЯ 7. ТАКТИКА ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

План

- 7.1. Поняття «тактика» в переговорному процесі.
- 7.2. Риторичні методи переговорів.
- 7.3. Основні тактичні прийоми на міжнародних переговорах.

7.1. Поняття «тактика» в переговорному процесі

Коли визначено головну мету та затверджено стратегію переговорів, подальша їх доля залежить від тактики, яка визначається як система прийомів цілеспрямованого впливу однієї сторони переговорного процесу на інший. Тобто тактика – це система дій з підготовки ефективної реалізації стратегії. Вона включає розробку аргументації на основі відбору фактів і їх аналізу з метою визначити взаємозв'язку явищ, зробити висновки, підібрати систему аргументів.

Під терміном «прийом» у даному випадку розуміють такі дії, які направлені на отримання суб'єктами переговорів позитивних результатів. У цьому сенсі він націлений на досягнення користі і тому докорінно відрізняється від різного роду правил і процедур, корисність яких не відслідковується чітко.

Сама сутність тактики дозволяє застосовувати для її визначення загальносистемні критерії, які розділяються на трафаретну – не трафаретну, а також на активну – пасивну та очікувальну.

Трафаретна (стереотипна) тактика – це статична система прийомів, які діють у замкнутому просторі. Вони обмежені за кількістю, шаблонні та не підлягають модифікації. До їх складу практично неможливе включення нових або позбавлення старих прийомів.

Нетрафаретна тактика – відрізняється відкритістю, динамізмом, гнучкістю. У цій системі є безліч прийомів, вони модифікуються без проблем, а включення нових і виключення старих відбувається легко.

Активна тактика реалізується головним чином через поведінку, що в самому загальному вигляді є поєднанням ініціативності, пошуку нових, нестандартних підходів до вирішення тих чи інших проблем.

Таким чином, ініціативна тактика вимагає максимум активності і мінімум реактивності, пасивна – навпаки.

А очікувальна – це симбіоз мінімумів активності та реактивності. Ця класифікація стосується будь-якої тактики незалежно від її типу і є по своїй суті універсальною. Тому якщо ми хочемо застосувати поняття тактики в переговорному процесі, то тут не обійтися без врахування його особливостей, специфіки та притаманних тільки йому властивостей. Усе це відслідковується у таких параметрах переговорів, як характер впливу та цілеспрямованість. Вплив одного учасника переговорів на іншого носить інформаційний характер і є основою переговорної тактики. Переговорник високого кшталту мистецьки використовує під час своєї роботи вплив на свого візаві у вигляді переконання, стимулу або примусу. Для підтвердження своєї правоти він використовує аргумент.

Переговорна практика знає такі три типи аргументів: фактологічні, логічні та аксіологічні. Саме морально-етичні та правові норми складають основу аксіологічних аргументів. Посилання на конкретні документи міжнародного права можуть стати вирішальними аргументами під час дискусії протягом міжнародних переговорів. Тому делегація на переговорах зобов'язана бути озброєна потужним досвідом, у якому повинні знаходитися міжнародні документи з тематики питань, які винесені на обговорення.

Приведемо приклад, як на зорі української дипломатії, ще в 1991 році українські дипломати використовували саме ці три типи аргументів у переговорах з угорцями при обговоренні дев'яти двосторонніх документів, які стали підвалинами договірно-правової бази українсько-угорського співробітництва. Мова йде про те, що ще за СРСР (30 травня — 1 червня 1991 р.) відбувся візит Голови Верховної Ради УРСР Л. М. Кравчука до Угорщини, під час якого було підписано Декларацію про основи відносин між Україною та Угорською Республікою, Консульська конвенція, Декларація про принципи співробітництва щодо забезпечення прав національних меншин. Перші два документи практично де-юре визнавали Україну як незалежну державу. Першому в історії новітньої України офіційному візиту Голови Верховної Ради передував складний переговорний процес. Проблема полягала в тому, що хоч УРСР, згідно з Конституцією, мала право на ведення зовнішньополітичної діяльності, але більшості ознак суверенної держави, а саме: міжнародно визнаних кордонів, громадянства, власного паспорта, дипломатичних представництв, армії тощо, не мала. Це надзвичайно ускладнювало хід переговорів, особливо коли йшлося про Консульську конвенцію та Декларацію про основи відносин між Україною та Угорською Республікою. Окрім того, несамовито тиснув на українську делегацію тодішній посол СРСР в УР І. Абоїмов. Цей досить відомий своєю жорсткістю як до радянських дипломатів, так і до угорців керівник дипломатичної місії робив усе для

того, щоб у жодному з прийнятих 9 документів не було зафіксовано хоча б найменших ознак визнання України де-факто незалежною державою. Але українські переговорники були іншої думки. Саме використовуючи фактологічні та логічні типи аргументів їм вдалося переконати угорців у необхідності прийняття Декларації про основи відносин між Україною та Угорською Республікою. До речі, цей документ послужив основою Базової угоди між нашими країнами. До фактологічних аргументів належали ті, що Конституція УРСР дозволяла ведення республіці зовнішньополітичної діяльності, а також те, що наша держава є членом та засновником ООН. До логічних те, що Радянський Союз доживає свої останні дні і саме угорці можуть стати тією країною, яка підпише з Україною такі важливі документи. Угорці позитивно сприйняли всі наші аргументи. Була ще одна причина, яка спонукала угорських дипломатів до конструктивного діалогу. Вони прагнули за будь-яку ціну підписати з українською стороною Декларацію про принципи співробітництва щодо забезпечення прав національних меншин. Цей документ їм був потрібний як приклад для інших сусідніх країн, у яких проживало багато тисяч угорців. І так сталося після підписання з Україною цього документу, аналогічний було підписано із Словенією, Хорватією, Румунією.

Про ще один прийом в переговорній практиці варто відзначити – це так звана обіцянка. Якщо зобов'язання несе на собі тягар імперативності і його потрібно виконувати, хочемо ми цього чи ні, то обіцянка завжди містить момент умовності, суб'єкт переговорного процесу зберігає за собою право відмовитися від свого слова, посилаючись на певні обставини. Тому коли замість договору чи угоди наші керівники підписують декларацію про наміри, то якщо перша містить взаємні зобов'язання, то друга лише взаємні обіцянки.

7.2. Риторичні методи переговорів

Досить широко під час переговорів використовується тактика переконання (узгодження), спонукання (обіцянки) і примусу (погрози). Як правило, ці тактики застосовуються як самі по собі, так і в комбінації один з одним.

На практиці найчастіше використовується тактика пошуку взаємного компромісу через переконливу аргументацію та взаємне переконання. У результаті спільного пошуку рішення повинно бути знайдено таку формулу, яка буде прийнятною для кожної зі сторін.

Наступною рисою тактики ведення переговорів є її направленість на досягнення певної мети. Це головне завдання для учасників будь-яких переговорів. Як правило, досягти цієї цілі можливо тільки поетапно. Для цього для кожного етапу визначаються свої пріоритетні завдання. При цьому кожний попередній етап закладає базу наступному.

Існують три такі етапи:

- на першому сторони викладають свої позиції,
- на другому використовуючи різносторонню аргументацію їх відстоюють,
- на третьому досягають кінцевих домовленостей.

Для переговорника кожний з етапів є надзвичайно важливим, і саме він вибирає тактику і стратегію його організації. Саме в цьому проявляється майстерність дипломата, його вміння вибудовувати так переговорний процес, щоб його результат відповідав кінцевим результатам, які визначив для нього Центр.

Тактика переговорів знаходиться в постійній динаміці, змінюється в процесі переговорної дискусії залежно від обставин, які виникли. Бувають ситуації, коли переговори вимагають змінювати статус і кількість учасників, зміст і форму дискусії. Така ситуація може виникнути на переговорах на вищому політичному, дипломатичному у і експертному рівні, як на двосторонньому, так і на багатосторонньому.

На порядок денний переговорів можуть виноситися або одне, або декілька питань. Перше більш стосується багатостороннього формату, друге – двостороннього.

За формою переговори бувають: відкриті (публічні), конфіденційні і секретні. Як правило, останні проводяться в форматі «тет-а-тет». Як правило, саме на ці переговори виносяться найгостріші питання, які потребують прийняття політичного рішення.

Варто відзначити, що не всі переговори завершаються позитивним результатом. Обговорення тієї чи іншої проблеми затягується на місяці, а то й роки. Згадаємо лише українсько-російські переговори з газових питань. Українська сторона не раз заявляла про досягнення домовленостей із росіянами, але далі заяв справа не йшла. Уже понад двадцять років триває переговорний процес із придністровського урегулювання, і надії на те, що у видимій перспективі сторони конфлікту зможуть досягти домовленостей, немає.

Для побудови аргументації є дев'ять риторичних методів:

- 1) фундаментальний метод є ознайомленням співрозмовника з фактами та відомостями (цифровий матеріал, статистичні дані), які є основою доказу;
- 2) метод протиріччя реалізується шляхом виявлення суперечностей в аргументації партнера;
- 3) метод «вилучення висновків» ґрунтується на точній аргументації за допомогою часткових висновків;
- 4) метод порівняння будується на тому, що вдалі порівняння надають виступу виняткову яскравість і велику силу навіювання;
- 5) метод «Так, ... але» передбачає вміння бачити не тільки переваги, а й слабкі сторони пропозицій, альтернатив;
- 6) метод «шматків» складається в розчленуванні виступу партнера на частини («шматки») з метою спростування слабких місць;
- 7) метод «бумеранга» дає можливість використовувати «зброю» співрозмовника проти нього самого;
- 8) метод ігнорування застосовується в тих випадках, коли факт, викладений співрозмовником, не може бути спростований; тоді цінність і значення цього факту ігноруються;
- 9) метод потенціювання полягає в наступному: співрозмовник відповідно до своїх інтересів зміщує акцент, висуваючи на перший план те, що його влаштовує.

Способи впливу на партнера є тактичні прийоми з метою впливу на партнера. Часто буває вигідно застосувати на одних і тих же переговорах кілька способів впливу на партнера.

Тактика витримки часто застосовується досвідченими співробітниками. Молоді і недосвідчені учасники переговорів рідко нею користуються. Вони реалізують протилежну названої тактики – тактику форсованих дій. Тільки в конкретному випадку, врахувавши всі деталі, можна визначити, що краще – перше чи друге.

Тактика сюрпризу. Ця тактика пропонує несподівану зміну методу, аргументу, підходу. Зміна може бути різкою і навіть драматичною, хоча це і не є обов'язковим. Іноді достатньо змінити тон або поступово змінити ставлення до чого-небудь.

Тактика доконаного факту. Поставити партнера перед доконаним фактом – досить ризикований прийом. Можуть виникнути не дуже приємні відповідні дії. Тому, застосовуючи цю тактику, треба особливо добре пам'ятати про можливі наслідки.

Тактика помилкової відмови. Заявивши партнеру про свою заплановану відмову від переговорів, можна спробувати змусити його прийняти вигідні умови. Ця тактика вимагає витримки, самодисципліни і трохи хитрості для того, щоб переконати опонента, ніби відступили, і приховати той факт, що насправді ще залишаєтеся господарем становища.

Тактика обмежень. Протягом переговорів може бути використаний і такий тактичний прийом, як зменшений ліміт часу. Чітко обмежені рамки порядку денного теж одна з форм обмежень. Це означає, що розмова про що-небудь слід укласти в відведений час і вести переговори тільки з одного питання або в певний формі.

Тактика облуди. Обравши помилкову поведінку, учасники переговорів роблять вигляд, ніби у своєму розпорядженні вони мають набагато більше інформації про обговорюваний предмет, ніж це є насправді.

Тактика «поганого і хорошого хлопця». У цьому випадку партнера по переговорах представляють два учасники. Один з них займається, підкреслено жорстку позицію, інший нібито готовий до поступок, компромісів, що може привернути до нього опонента. Такий прийом дозволяє викликати співрозмовника на відвертість. Краще зрозуміти його цілі, розмір повноважень, точніше передбачити остаточну ціну угоди.

Тактика перехрестя. Партнер виносить на переговори відразу кілька питань, часто нерівноцінних за значимістю. обов'язковою умовою при цьому є обговорення та укладання угод з усіх питань одночасно.

Тактика затягування переговорів. Йдеться про затягування переговорів до критичної точки з метою змусити партнера прийняти рішення в останню хвилину. При цьому робиться розрахунок на його вимушені поступки, помилки, прорахунки.

Тактика посередника. Ведення переговорів іноді доцільно доручити посереднику. При цьому посереднику даються або обмежені повноваження, або конкретні інструкції, відступати від яких він не має права. Такий метод у багатьох випадках виявляється вигідним. Бачачи, що посередник ні на крок не відхиляється від даних йому вказівок, протилежна сторона буває, змушена стримати свої вимоги.

Приклад (за професором М.М. Белоусовим): після першої війни арабських країн з Ізраїлем почалися переговори між ними про перемир'я. Арабські держави не визнавали Ізраїль. Тому на острові Родос кожна зі сторін сиділа в будівлі для переговорів на різних поверхах. Роль посередника грав представник ООН Р. Банч, який змушений був підніматися по сходах, щоб підтримувати обмін думками.

7.3. Основні тактичні прийоми на міжнародних переговорах

Ядром будь-яких переговорів, природно, є процес їх ведення. З початком безпосередньої взаємодії учасники переговорів як би приступають до такої, що має свої правила «гри», в якій взяти назад раніше зроблений хід неможливо. При цьому необхідно враховувати те, як партнер сприйняв ваші дії, як оцінив їх, що збирається робити.

Щоб орієнтуватися в цій складній ситуації, необхідно добре розуміти, що являє собою сам процес переговорів: з яких етапів він складається, які передбачає тактичні прийоми, як вони співвідносяться зі способами вирішення проблем. Все це і складає технологію ведення переговорів.

Залежно від завдань, які вирішують учасники переговорного процесу, в ньому можна виділити три етапи, які обов'язково потрібно пройти. Інакше існує небезпека або завершити переговори невдалим рішенням, або втратити можливість домовитися. Ось ці три етапи:

- 1) взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників – «комунікативне зондування»;
- 2) висування пропозицій та їх обґрунтування;
- 3) узгодження позицій і вироблення домовленостей.

На першому етапі велике значення має знаходження спільної мови з партнерами. Цієї мети і служить комунікативне зондування: вивчення інтересів партнера і встановлення з ним довірчих ділових відносин.

Характер відносин з партнерами по переговорам чинить значний вплив на їх результат. Скотт Браун виділяє шість елементів, з яких складаються ці відносини.

1. Раціональність. Необхідно вести себе раціонально, навіть якщо партнер веде себе надто емоційно. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на процесі прийняття рішень.

2. Розуміння. Постарайтеся зрозуміти партнера. Неувага до його точки зору обмежує можливості вироблення взаємоприйнятних рішень. Необхідно також переконатися, що використовувана при переговорах термінологія зрозуміла обом сторонам.

3. Спілкування. Навіть якщо протилежна сторона вас не слухає, постарайтеся провести консультації з нею, тим самим будуть покращені відносини.

4. Достовірність. Не давайте неправдивої інформації, навіть якщо це робить протилежна сторона. Така поведінка послаблює силу аргументації, а також ускладнює подальшу взаємодію.

5. Уникнення повчального тону. Не намагайтеся повчати партнера. Будьте відкриті для його аргументів і постарайтеся, в свою чергу, переконати його.

6. Прийняття. Постарайтеся прийняти точку зору іншої сторони і будьте відкриті для того, щоб дізнатися щось нове від партнера.

Другий етап обговорення спрямований, як правило, на те, щоб максимально в повному обсязі реалізувати власну позицію. Сторони шляхом висунення аргументів в ході дискусії, висловлювання оцінок на адресу пропозицій партнерів дають зрозуміти, що, на їхню думку, не може увійти в заключний документ, з чим вони принципово не згодні і чому, або навпаки, що може бути предметом подальшого обговорення.

Велике значення у викладі сторонами своїх позицій має внесення офіційних пропозицій і подання необхідних роз'яснень з ним.

Коли краще вносити пропозиції? З цими питаннями стикається будь-який учасник переговорів. Не варто поспішати з внесенням пропозицій, поки сторони не переконалися, що досить добре усвідомили точку зору один одного, але і затягувати теж не слід. Це може призвести до втрати темпу, зниженню зацікавленості в переговорах, до втоми їх учасників.

Як тільки учасники бачать, що інформація починає як би обертатися по колу, необхідно внесення нових ідей. Ними і повинні бути пропозиції сторін. Вносячи пропозиції, сторони тим самим визначають свої пріоритети, своє розуміння можливих шляхів вирішення проблеми.

Третій етап – узгодження позицій. Причому залежно від обговорюваних проблем під цим може розумітися і компромісна концепція або просто коло питань, які можуть увійти в передбачуваний підсумковий документ.

Зрозуміло, виділені етапи не строго слідують один за одним. Уточнюючи позиції, сторони можуть погодити відразу ряд питань або відстоювати свою точку зору (можливо, утворивши для цього спеціальні робочі органи – експертні групи), а наприкінці учасники переговорів можуть знову перейти до уточнення своїх позицій. Однак у цілому послідовність у вирішенні зазначених завдань повинна зберігатися. Її недотримання може вести до значного затягування переговорів і навіть їх зриву.

Елементами технології ведення переговорів, як було зазначено, є тактичні прийоми, які визначають стиль спілкування.

До числа прийомів, що мають широке застосування на всіх етапах, відноситься тактичний прийом «відходу». «Догляд» може бути прямим або непрямим. У першому випадку прямо пропонується відкласти це питання, перенести його на інше засідання. При непрямому «відході» відповідь на поставлене питання дається, але вкрай невизначено.

Прийом «відходу» може зіграти свою позитивну роль, коли, наприклад, необхідно узгодити питання з іншими організаціями або добре зважити позитивні і негативні моменти, пов'язані з пропозицією партнера. Однак не варто зловживати цим методом. І якщо можна дати відповідь відразу, краще зробити це без зволікання.

Тактичний прийом «вичікування» використовується на багатосторонніх переговорах, коли та чи інша сторона прагне спочатку вислухати думку чи пропозицію партнера, з тим, щоб в подальшому в залежності від отриманої інформації, сформулювати власну точку зору.

Прийом «висловлення згоди» виявляється в підкресленні спільності з уже висловленими думками партнерів. Він полягає в таких фразах «наша сторона дотримується такої ж думки», «я повністю поділяю вашу точку зору», «я згоден з вами» тощо.

Прийом «салямї» отримав назву за аналогією з нарізаними тонкими шматочками ковбаси салямї. Це дуже повільне, поступове відкриття власної позиції. Сенс цього прийому в тому, щоб затягнути переговори, отримати якомога більше інформації від партнера.

Прийом «пакування» полягає в тому, що кілька пропозицій або питань ув'язуються і пропонуються до розгляду у вигляді пакета, тобто обговоренню підлягають не окремі питання, а їх комплекс.

Прийом «висування вимог в останню хвилину» полягає в тому, що коли всі питання врегульовані і залишається тільки підписати угоду, одним з учасників переговорів висувається нова вимога. Такий тактичний прийом не сприяє конструктивному діалогу.

Існує ще багато тактичних прийомів, які використовуються на певних етапах переговорів. Слід пам'ятати правило: ніколи першим не застосовуйте прийоми, спрямовані на конфронтацію, або, як вони ще називаються – «брудні методи» ведення переговорів.

Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, що використовує різного роду «брудні виверти». Ці прийоми треба знати та вміти їх нейтралізувати.

Прийом «максимальне завищення початкового рівня». Протягом переговорів один з партнерів прагне як можна довше відстоювати цю крайню позицію. Часто цей прийом передбачає включення таких пунктів, від яких згодом можна було б безболісно відмовитися, видаючи їх за поступки і результати очікування аналогічних кроків від партнера по переговорах. Цей прийом часто приводить до негативних наслідків. Подібна поведінка викликає недовіру.

Прийом «розміщення хибних акцентів у власній позиції» – внесення явно неприйнятних для партнера пропозицій. Прийом полягає в тому, що демонструється, наприклад, крайня зацікавленість у вирішенні якого-небудь питання, хоча насправді це питання є другорядним для даного учасника переговорів. Мотиви такої поведінки можуть бути різними.

Прийом «вимагання» також близький до щойно описаних прийомів. Відмінності полягають, в основному, в тому, коли ці прийоми використовуються. Якщо застосування перших двох найбільш характерно для початку переговорів, то «вимагання» зазвичай використовується в кінці, коли сторони підійшли до підписання домовленостей. Іноді цей прийом називається «висування вимог в останню хвилину», оскільки націлений саме на завершальний етап переговорів. Одна із сторін в кінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їх завершення, раптом висуваються нові вимоги; при цьому вона виходить з того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такої поведінки досить очевидні. Якими будуть після завершення переговорів відносини між учасниками – уявити неважко. Більш того, репутація в сучасному діловому світі значить часом значно більше, ніж отримання конкретних прибутків і переваг.

Прийом «постановка партнера в безвихідну ситуацію». Досить образно цей прийом описаний американським дослідником Т. Шеллінгом.

Дві вантажівки мчать назустріч один одному по вузькій дорозі. Наблизившись, один водій на очах у іншого викидає свій кермо у вікно. У другого водія два можливих варіанти поведінки: або з'їхати на узбіччя, поступившись першому дорогу, або врізатися в нього. Зрозуміло, перший водій може і домогтися поступки, але він, з одного боку, ризикує заподіяти собі значної шкоди в разі зіткнення, з іншого – викликає негативну оцінку своєї поведінки з етичної точки зору.

На переговорах «поставити партнера в безвихідну ситуацію» – це насамперед ризик зірвати їх. Угода ж, отримане таким шляхом, навряд чи буде міцним.

Прийом «ультимативність вимог»: або ви погоджуєтесь на нашу пропозицію, або ми йдемо з переговорів. Зрозуміло, що розмова з допомогою ультиматуму – це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку.

Прийом «відмова від власних пропозицій», коли партнер готовий піти на їх прийняття. Цілі тут можуть бути різними: і затягування переговорів, і спроба «виторгувати» побільше, і небажання взагалі чого-небудь вирішувати за допомогою переговорів.

Прийом «подвійне тлумачення» передбачає таке: сторони в результаті переговорів вибрали якийсь документ, при цьому одна зі сторін «заклала» у формулювання подвійний сенс, який не був помічений партнером.

Як бути, якщо партнер використовує різного роду «брудні виверти», недозволені прийоми? Це один з основних і, мабуть, найбільш складних питань, з якими стикаються учасники переговорів. Одне з головних правил при веденні переговорів з партнером, який застосовує подібного роду прийоми, – не відповідати взаємністю. Друге, що має сенс зробити, – це проаналізувати причини, за якими партнер поводить себе «недостатньо чесно». Залежно від результатів аналізу слід надалі будувати і свою лінію поведінки. Можливо, в даній ситуації доцільно звернутися до іншої альтернативи і розв'язувати проблему або на односторонній основі, або спільно з іншим партнером. При цьому не варто різко переривати переговори. Поведінка, орієнтована на «грюкання дверима», – не кращий вихід з даної ситуації. Воно ускладнює в подальшому продовження діалогу

Як приклад можна привести прийом поступової подачі позиції («салям»), коли пропозиції викладаються поступово «крок за кроком». У цьому сенсі перевага набувається за рахунок нанизування одної переваги на іншу. Таким чином набувається основа, яка допомагає будувати всю конструкцію. Альтернативним є прийом подачі позиції відразу, а саме «кувалдою по голові». У цьому випадку переговорником розкриваються всі заготовлені карти, і він, як кажуть, йде ва-банк.

Приклад із дипломатичної практики Ткача Д. описано так: *«Так склалося, що один із поважних українських керівників господарської структури, не будемо називати його ім'я, через те що він знаходиться в іншому Світі, очолював Українську делегацію в Дунайській Комісії. Ми тільки поновили членство у цій регіональній міжнародній організації. Проблема була в тому, що ніхто із постійних членів не хотів допускати до роботи Секретаріату Комісії наших представників на рівні радників. Україні, згідно з регламентом Секретаріату, потрібно було надати посади двох радників із забезпеченням заробітної платою, квартирою, машиною і всіма 11 іншими дипломатичними пільгами. Однак ніхто нам цього не хотів надавати. І ось на чергове засідання Дунайської Комісії ми вирішили винести це питання. Автор цієї статті як професійний дипломат вирішив скористатися прийомом поступової подачі позиції («салям»), а саме: запропонувати надати Україні дві посади радника, у разі відмови – одну, потім запропонувати сплачувати за квартиру за власний кошт, потім у такому ж форматі за придбання автомобіля і його обслуговування. Звичайно всі ці поступки були незаконні, бо країна сплачувала внески на рівні з іншими членами ДК, але заради того, щоб закріпитися в Секретаріаті ДК, ми вирішили на них погодитися. Усе це було викладено керівнику делегації і він на це зголосився. Але коли розпочалося засідання, нашого керманіча «переклинило», він кашлянув і видав все зразу. Мої колеги, професійні дипломати, були в шоці. Таких вчинків від української сторони ніхто не очікував. Представник Румунії у ДК Іон Донка відверто сміявся з мене та говорив, що мої дипломатичні конструкції розбилися об твердолобість господарчих керівників. Я, звичайно, привів цей приклад не для того, щоб принизити людину, яку щиро поважаю, причина інша – кожен повинний займатися тією справою, у якій він професіонал. Я ніколи не стану за штурвал судна*

«Укрячіфлоту», і бажаю, щоб за штурвал дипломатичних переговорів не сідали капітани суден, навіть найталановитіші».

Питання для самоконтролю:

1. Дати визначення поняття «прийом».
2. Охарактеризувати поняття «тактика» у переговорному процесі.
3. Назвати риторичні методи переговорів.
4. Описати основні тактичні прийоми на міжнародних переговорах.

Рекомендована література

1. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д. та ін. Етика ділового спілкування. URL: <https://pidru4niki.com/17770411/menedzhment/peregovori>.
2. Діброва Т.Г., Гараніна І.І. Системний підхід до вдосконалення переговорного процесу в особистих продажах. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 350-355. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_52.
3. Ткач Д. Психологічні особливості ведення дипломатичних переговорів (українська практика). URL: <https://www.krok.edu.ua/download/publikatsiji/tkach-dmitro-ivanovich/dmitro-tkach-publikatsiya-009.pdf>.