КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

ОЛЬГА ВИТОВСЬКА

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Навчально-методичний посібник

kubg.edu.ua

Київ — 2023

УДК 327:341.7(07)
В41

Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол № 3 від 27.04.2023 р.)

Автор:
Виговська О., завідувач НДЛ інтернаціоналізації вищої освіти, доцент кафедри міжнародних відносин Факультету права та міжнародних відносин Київського університету імені Бориса Грінченка, кандидат політичних наук.

Рецензенти:
Оніщик Ю., завідувач кафедри приватного та публічного права Київського національного університету технології та дизайну, доктор юридичних наук, професор;
Бєлоусова Н., доцент кафедри міжнародної інформації Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, кандидат політичних наук, доцент.

Виговська О.
В41 Теорія та практика міжнародних переговорів : навч.-метод. посіб. / О. Виговська. — К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023. — 220 с.
ISBN ???

У посібнику представлено сучасну концепцію міжнародних переговорів у політичній сфері. Особлива увага приділена складним переговорам в умовах гострого конфлікту сторін, з використанням технологій медіації та особистим стилем ведення переговорів відомих політичних лідерів сучасності. Розглянуто західні та східні стратегії ведення переговорів, здійснено аналіз сильних і слабких сторін, досліджено національні стилі ведення міжнародних переговорів. Теоретичні розділи посібника доповнено практичними завданнями та кейсами.

Для здобувачів вищої освіти освітньо-професійних програм 291.00.01 «Суспільні комунікації» і 291.00.02 «Регіональні студії» за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії».

ISBN ???

УДК 327:341.7(07)

ISBN

© Виговська О., 2023
© Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023

kubg.edu.ua

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА. 5

Модуль І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ. 9
Тема 1. Міжнародні переговори як предмет дослідження та практична діяльність 9
Тема 2. Основні наукові моделі переговорного процесу: метод торгу, теорія ігор, медіація 31
Тема 3. Східна стратагемна модель ведення міжнародних переговорів 44
Тема 4. Культура спілкування сторін на міжнародних переговорах: вербальні та невербальні засоби комунікації 53
Семінарські заняття до модуля І. 69
Список рекомендованих джерел 74

Модуль ІІ. ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ. 76
Тема 1. Підготовка до міжнародних переговорів: вибір стратегії і тактики 76
Тема 2. Особливості організації та етапи проведення міжнародних переговорів 89
Тема 3. Завершення міжнародних переговорів: прийняття рішень та підготовка підсумкових документів 109
Семінарські заняття до модуля ІІ 116
Список рекомендованих джерел 118

Модуль ІІІ. НОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ 120
Тема 1. Зв'язки з громадськістю (PR) та їхнє місце у переговорному процесі. 120
Тема 2. Планування інформаційної кампанії та вибір інформаційних технологій ведення міжнародних переговорів 126

kurs.edu.ua

Тема 3. Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою
під час підготовки та проведення міжнародних переговорів 132
Тема 4. Іміджелогія та іміджеві технології
у процесі ведення та висвітлення
результатів міжнародних переговорів 140
Семінарські заняття до модуля III 154
Список рекомендованих джерел 159

Модуль IV. СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТРАДИЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ СТИЛІВ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ 161
Тема 1. Західна і східна культури ведення міжнародних переговорів:
порівняльний аналіз 161
Тема 2. Переговори із західними партнерами:
специфіка національних стилів 169
Тема 3. Переговори із незахідними партнерами:
основні національні стилі 176
Семінарські заняття до модуля IV 184
Список рекомендованих джерел 187

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ САМООПРАЦЮВАННЯ 189
Самостійні роботи.....189
Тести 200
Комплексні контрольні запитання 206

kubg.edu.ua

ПЕРЕДМОВА

Епоха глобалізації зі стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій стала одночасно й добою міжнародних переговорів. Теорія і практика міжнародних переговорів наразі цікавить не тільки політиків, а й військових, бізнесменів, менеджерів, журналістів, спеціалістів зі зв'язків з громадськістю. Актуальність дослідження переговорів в умовах війни зумовлена практикою та конкретними проявами ведення перемовин дипломатами під час швидкоплинних змін як воєнно-політичної ситуації, так і переговорних позицій. Саме багатопросторовий характер сучасної війни вимагає мультитрекових переговорів, переходу (або вдосконалення) від концепції багатосторонності ООН після Другої світової війни (як залучення більшості у вирішенні світових проблем) до регіональних союзів. Мультитрекова дипломатія мусить працювати як з державними та міжнародними бюрократіями, ієрархіями, так і з громадянським мережевим суспільством, формуючи діагональне керування, спираючись на загальнолюдські цінності, мораль і право як забезпечення цілісності спільності людства.

Сучасна інформаційна революція своїм потужним вторгненням в економічні й політичні сфери суспільного життя диктує нові принципи й правила міжнародних політичних комунікацій. Нині вже неможливо уявити сучасну концепцію міжнародних переговорів без інформаційно-комунікаційних технологій. Використовуючи віртуальний простір на міжнародних переговорах, можна миттєво перевести нову інформацію у сферу активної дії. Тому сьогодні й надається таке велике значення висвітленню переговорів у засобах масової інформації.

Kubg.edu.ua

Навчальна дисципліна «Теорія і практика міжнародних переговорів» викладається у багатьох закладах вищої освіти. Й інтерес до цього предмета зростає щороку. Метою вивчення зазначеної дисципліни є формування у студентів системи знань про стратегію і тактику переговорного процесу та набуття ними практичних умінь щодо підготовчої роботи й безпосереднього ведення міжнародних переговорів.

Навчально-методичний посібник є сучасною концепцією міжнародних переговорів з акцентом на соціокультурні фактори, роль та значення яких зростають під впливом інформаційної революції. Значна увага у виданні приділена формуванню особистісного стилю ведення міжнародних переговорів, побудові моделей переговорного процесу в умовах гострого конфлікту, що передбачає застосування процедури медіації. Також детально висвітлено підходи й технології, які використовуються під час переговорного процесу із застосування сучасних інформаційних технологій.

У результаті вивчення дисципліни «Теорія та практика міжнародних переговорів» здобувачі вищої освіти повинні знати:

— основні поняття, терміни та категорії, що складають суть теорії міжнародних переговорів;
— найбільш ефективні переговорні моделі в західній та східній переговорних традиціях;
— функції, класифікацію, типи та види міжнародних переговорів;
— структуру переговорного процесу, етапи переговорів, стратегічні й тактичні прийоми, що використовуються на міжнародних переговорах;
— особливості національних та особистісних стилів ведення переговорів;
— психологію невербальної поведінки, етику і культуру спілкування під час ведення міжнародних переговорів;

kubg.edu.ua

— організацію та проведення міжнародних переговорів на різних рівнях;
— функції, стратегії, види посередництва, ефективні нові інформаційні технології та технології посередницької діяльності.

У результаті виконання програми здобувачі вищої освіти повинні вміти:

— здійснювати інформаційний пошук та аналіз змісту міжнародно-правових джерел, що регламентують сучасні міжнародні переговори;
— ставити мету, формулювати завдання та розробляти план ведення переговорів;
— визначати стратегію і тактику переговорного процесу, проєкти майбутніх договорів та угод;
— збирати інформацію про партнерів по переговорах, діагностувати інтереси сторін, організовувати підготовку переговорного досьє;
— використовувати необхідний інструментарій для ведення переговорного процесу, варіювати методи ведення переговорів;
— організовувати інформаційний супровід та формувати ефективні зв'язки з громадськістю під час ведення переговорів;
— готувати підсумкові документи міжнародних переговорів.

Навчально-методичний посібник враховує кредитно-модульну організацію освітнього процесу і містить чотири модулі, що складаються з окремих тем.

Модуль І. Теоретичні основи дослідження переговорного процесу. Містить матеріали, у яких розглядаються основні поняття, об'єкт і предмет дослідження міжнародних переговорів, аналізуються основні наукові моделі переговорного процесу: метод торгу, теорія ігор, медіація тощо.

kubg.edu.ua

Модуль ІІ. Підготовка та проведення міжнародних переговорів. Присвячений практичній організації міжнародних переговорів: вибір стратегії і тактики, аналіз особливостей організації та етапів проведення міжнародних переговорів.

Модуль ІІІ. Нові інформаційні технології ведення міжнародних переговорів. Спрямований на ознайомлення здобувачів вищої освіти із провідними технологіями ведення переговорів із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних засобів.

Модуль ІV. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів. Досліджує соціокультурні особливості ведення міжнародних перегорів, роблячи акцент на національній ідентичності, мовних та релігійних відмінностях ведення міжнародних переговорів.

Наприкінці кожного модуля подано стислі висновки, запропоновано запитання і завдання для самоконтролю, плани семінарських занять, які використовують викладачі в освітньому процесі.

Сподіваємось, що навчально-методичний посібник буде корисним для здобувачів вищої освіти під час вивчення дисципліни «Теорія і практика міжнародних переговорів» та допоможе у підвищенні кваліфікації викладачів усіх ланок у сфері міжнародних відносин.

kubg.edu.ua

Модуль І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ

ТЕМА 1. МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

1. *Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів в епоху глобалізації.*
2. *Сутність поняття «міжнародні переговори» в науковій літературі.*
3. *Типологія міжнародних переговорів.*
4. *Сутність понять «BATNA» й «переговорний простір».*
5. *Функції міжнародних переговорів.*
6. *Специфіка діяльності під час ведення переговорів.*
7. *Класифікація міжнародних переговорів.*

Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів в епоху глобалізації

Епоха глобалізації стала одночасно й добою міжнародних переговорів, адже теорія міжнародних переговорів викликає сьогодні підвищений інтерес не тільки у політиків, а й у військових, журналістів, бізнесменів, фахівців зі зв'язків із громадськістю та ін. З появою глобальної мережі «Інтернет», нових електронних засобів комунікації міжнародні перегово-

kubg.edu.ua

ри стали необхідною складовою глобальних інформаційних потоків. Сучасна інформаційна революція своїм потужним вторгненням в економічні й політичні сфери суспільного життя диктує нові принципи й правила міжнародних політичних комунікацій. Нині вже неможливо уявити сьогоднішню концепцію міжнародних переговорів без інформаційних технологій. Так, використовуючи віртуальний простір на міжнародних переговорах, можна миттєво перевести нову інформацію у сферу активної дії. Саме тому учасники міжнародних переговорів сьогодні не тільки уважно спостерігають одне за одним, а й великого значення надають висвітленню переговорного процесу в засобах масової інформації (ЗМІ).

Розвиток інформаційних технологій сприяє дійсному перетворенню ЗМІ у віртуальну «четверту владу», яка за своєю вагою, оперативністю та силою проникнення набагато випереджає всі три традиційні гілки влади разом. Боротьба за економічні й політичні сфери впливу, за капітали й владу все більше стала розгортатися у віртуальному просторі й набула нових, посттрадиційних віртуальних форм. Новим кредо віртуальних інформаційних технологів став девіз: «Те, що не показали по телебаченню, взагалі не відбулося у політиці й бізнесі». Відповідно й на міжнародних переговорах. Строкатість та мозаїчність подій, що відбуваються на віртуальній політичній сцені, кожен телеканал висвітлює під різним кутом зору й у різних ракурсах. Це робить сприйняття міжнародних переговорів дискретним й стохастичним (тобто здатним до перетворення), що, своєю чергою, залишає більше можливостей для найрізніших, навіть альтернативних, інтерпретацій.

Завдання учасників переговорного процесу полягає вже не стільки в тому, щоб спрогнозувати наступний крок партнерів, скільки в тому, щоб зрозуміти, як це може вплинути на відображення поглядів громадськості у своїй країні та за її межами. У сучасній боротьбі за світову суспільну думку про-

пагандистська техніка й реклама стають все більш значущими, ніж реальні практичні кроки партнерів за столом переговорів. Нові інформаційні технології дають змогу різко змінити хід суспільної дискусії: «переломити» 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 інформаційної переваги у віртуальному просторі. Сам термін «парадигма» (*гр.* paradeigma — приклад, взірець) до сучасної філософії науки був уведений американським фізиком та істориком науки Томасом Куном (1922–1996). За Т. Куном, парадигма визначається як система теоретичних, методологічних та аксіологічних настанов, взятих за взірець розв'язання наукових завдань, і підтримується всіма членами наукового співтовариства, об'єднаних загальною науковою чи філософською ідеологією у певний історичний період розвитку людства.

У зв'язку з новою інформаційною парадигмою сучасна концепція міжнародних переговорів потребує серйозного перегляду старих схем та правил і має спиратися на новітні інформаційні технології і соціокультурні пріоритети. Це означає, що для якісної підготовки до міжнародних переговорів потрібно не тільки ретельно добирати переговорне досьє й розробляти стратегію і тактику, а й провести блискучу інформаційну кампанію у ЗМІ, яка буде супроводжувати переговорний процес.

Отже, нова інформаційна парадигма зумовлює специфіку підготовки, організації та проведення міжнародних переговорів з огляду на нові виклики інформаційного суспільства. З огляду на це в ході вивчення дисципліни «Теорія і практика міжнародних переговорів» у модулі 2 «Технологічні особливості ведення міжнародних переговорів окремо розглядатимуться питання, присвячені розробці інформаційної кампанії,

технологіям зв'язків із громадськістю, сучасним інформаційним технологіям, які використовуються на міжнародних переговорах.

Сутність поняття «міжнародні переговори» в науковій літературі

Переговори є одним із найдавніших видів людської діяльності, спрямований на вирішення проблем при організації співпраці або врегулюванні конфліктних ситуацій. Перемовини мають таку ж давню історію, як конфлікти і війни й використовувався на практиці ще задовго до появи правових процедур. У сучасному світі міжнародна переговорна практика значно ускладнилася, набула нових форм, розширила проблематику тощо. Утім, переговори продовжують залишатися своєрідним «мостом» між двома видами політичної діяльності — боротьбою та співпрацею.

Міжнародні конфлікти, співпраця та переговори тісно взаємопов'язані між собою. Адже навіть у жорстких умовах війни можна знайти елементи співпраці, наприклад питання щодо обміну військовополоненими. Інакше кажучи, можемо стверджувати, що переговори перебувають у діалектичних відносинах як з конфліктом, так і зі співпрацею. В історії міжнародних відносин, зазвичай, всі воєнні конфлікти закінчувалися мирними переговорами. Шляхом перемовин сторони також вибудовують сценарій своєї спільної майбутньої діяльності. Тобто, міжнародні переговори використовуються для реалізації співпраці та врегулювання конфліктів й завжди складаються як із елементів конкуренції, так і кооперації.

Міжнародні переговори *— це організований процес міжособистісної взаємодії іноземних партнерів, зорієнтований на розв'язання конфліктів або розвиток співпраці й спрямований на спільне прийняття відповідного рішення, що має міжнародне значення.*

Перемовини можна розглядати як науку та мистецтво досягнення згоди у процесі комунікації. Теорія міжнародних переговорів як наука має дати відповідь на такі питання:

1) як правильно інтерпретувати позицію партнерів по переговорах, що належать до різних культур, у конфліктній ситуації?
2) як домогтися того, щоб іноземні партнери зрозуміли вас правильно?
3) яким чином дійти згоди, якщо жодна зі сторін не бажає поступитися своїми інтересами?

Відповіді на ці питання науковці різних галузей знань намагаються дати по-своєму. Адже міжнародні переговори є об'єктом дослідження багатьох наук: світової політики, історії міжнародних відносин, міжнародного права, психології тощо. Відповідно до цього, по-різному ставитимуться й дослідницькі завдання, вивчатимуться різні аспекти міжнародних переговорів.

Зокрема, у міжнародних переговорах потрібно розрізняти такі аспекти: *змістовий* (предмет перемовин); *процесуальний, або технологічний* (як ведуться переговори: регламент, порядок денний тощо); *процедурний* (правила ведення).

Перші спроби описати процес міжнародних переговорів пов'язані з іменем французького дипломата XVIII ст. Франсуа де Кальєра (1645–1717). Після двох століть практично цілковитої тиші лише у XX ст. ця проблематика стає об'єктом уваги дослідників. Класичною вже стала праця «Дипломатія» (1938) англійського дипломата, політика, історика Гарольда Нікольсона (1886–1968). У ній дослідник дає визначення дипломатії через переговори. Так, ***дипломатія*** *— це ведення міжнародних відносин шляхом переговорів; метод, за допомогою якого ці відносини регулюються і ведуться послами; робота або мистецтво дипломата*.

Утім, науковий напрям щодо вивчення переговорного процесу формується тільки з другої половини XX ст. і пов'язаний

з такими іменами, як С. Сіджел і Л. Фурекер; Ч. Осгуд; А. Лол та ін. На початку дослідження процедури ведення переговорів наковці перебували під значним впливом біхевіористської (поведінкової) парадигми, яка знайшла свій розвиток у відомій теорії соціальної інженерії Б. Скіннера. У цих працях дослідники намагалися на експериментальних ігрових моделях визначити поведінкові закономірності зазначеного процесу.

У кінці 1970–1980-х років з'являються нові тенденції у вивченні переговорного процесу, зумовлені подіями, що відбувалися на світовій арені: процесами розрядки міжнародної напруги та посиленням європейської інтеграції. У наукових працях акцентується розробка питань, пов'язаних із веденням переговорів у формі спільного з партнером аналізу проблеми (joint problem-solving). Одним із перших такий підхід до перемовин запропонував професор економічного факультету Гарвардського університету Говард Райфф у своїй праці «Переговори: мистецтво і наука».

Узявши за основу ідеї Г. Райффа, професор Гарвардського університету Роджер Фішер у співавторстві з Вільямом Юрі визначив перемовини, спрямовані на пошук спільного вирішення проблеми, як принципові. Метод принципових переговорів, розроблений у рамках Гарвардського переговорного проєкту, був детально представлений у книжці Р. Фішера й В. Юрі «Шлях до згоди, або Переговори без поразки». Це видання стало справжнім бестселером, було перекладене на 18 мов й опубліковане в 30 країнах світу. Саме з цієї книжки розпочалися активні дослідження мистецтва переговорного процесу, практичної конфліктології та полеміки. За допомогою цього методу, про який йдеться у виданні, можна ефективно керувати конфліктними ситуаціями, уникати маніпуляцій з боку недобросовісних партнерів, адекватно реагувати на нестандартну поведінку учасників переговорного процесу, тобто робити все, щоб провести будь-які перемовини на найвищому

kubsau.ua

рівні. Метод принципових переговорів вчить сприймати опонентів як співучасників вирішення проблеми, а не як ворогів, тому він є результативним й універсальним. Тож його можна застосовувати не тільки при розв'язанні міжнародних конфліктів, а й у побуті, при обговоренні сімейних планів, у бізнесі тощо.

У 1980-ті роки дослідження процесу переговорів переживають період розквіту, що отримав назву «ера переговорів». Саме в цей час були здобуті основні результати щодо технології ведення міжнародних переговорів.

Починаючи з середини 1990-х років інтерес до переговорів почав помітно спадати, оскільки виникла значна кількість складно керованих конфліктів, у тому числі й на європейській території. Конфліктні ситуації стали розгортатися у бік ескалації з переходом у стадію відкритого збройного протистояння (воєнна агресія РФ проти України) або перетворювалися у заморожений конфлікт, що створювало ситуацію їх потенційно можливого відновлення (Придністров'я у Молдові, Абхазія в Грузії тощо). Це спонукало багатьох дослідників у цій сфері переключити свою увагу з переговорних проблем на питання, пов'язані з попередженням та врегулюванням конфліктів.

Утім, не можна однозначно стверджувати, що пік інтересу до переговорів залишився у минулому. Навпаки, багато конфліктів, які сьогодні все більше загострюються, не мають силових варіантів розв'язання, а потребують врегулювання тільки шляхом переговорів.

Типологія міжнародних переговорів

Міжнародні переговори зазвичай класифікують за цілями, завданнями, кількістю учасників, ступенем відкритості й складності.

І. Найбільш розповсюдженою є типологія міжнародних політичних переговорів за рівнем представлених учасників:

kubg.edu.ua

— *на найвищому рівні* — глави держав та урядів;
— *на високому рівні* — міністри іноземних справ або міністри інших відомств;
— *у робочому порядку* — не задіяні перші особи держав; між представниками політичних партій та організацій.

Особливе значення мають міжнародні переговори на високому та найвищому рівнях, оскільки дають змогу вирішити найбільш складні та актуальні міжнародні проблеми, ухвалити принципові, а іноді й доленосні рішення, що можуть серйозно змінити політичну ситуацію. При цьому на перемовинах такого рівня досягнуті угоди скріплюються підписами перших осіб держави, що має забезпечити додаткові гарантії виконання прийнятих домовленостей.

Міжнародні переговори на високому й найвищому рівнях мають різні форми:

— регулярні зустрічі глав держав, наприклад «Великої сімки»;
— двосторонні й багатосторонні саміти;
— переговори під час святкувань, які дають змогу в неформальній обстановці обговорити проблеми з тими лідерами держав, зустрічі з якими за інших умов ускладнюються з огляду на складні політичні причини.

ІІ. Інша відома типологія міжнародних переговорів ґрунтується на кількості учасників переговорного процесу:

— двосторонні;
— багатосторонні.

Звісно, що організація багатосторонніх переговорів є набагато складнішою, ніж двосторонніх. При цьому такі перемовини (особливо на міжнародному рівні) потребують особливої уваги до розробки регламенту та процедур їх проведення: вибір робочої мови переговорів, компетентність головуючого, порядок надання слова, участь у дискусіях, порядок прийняття рішень тощо.

kubg.edu.ua

Основні цілі та завдання міжнародних переговорів можуть бути різними:

— встановлення та розвиток міжнародних відносин;
— врегулювання конфлікту, що виникнув;
— досягнення та підписання угоди;
— обмін інформацією і з'ясування позицій сторін.

Зрештою, переговори можуть мати на меті й маніпулятивні цілі — намагання вплинути на світову суспільну думку, маскуючи істинні наміри однієї зі сторін (зазвичай такі перемовини ведуться перед початком воєнних дій).

Під час ведення багатосторонніх переговорів можливі такі методи прийняття рішення: консенсус; кваліфікована більшість голосів (двома третинами голосів); проста більшість голосів (понад 50 % або 50 % плюс один голос). Кожен з них на багатосторонніх переговорах має свої переваги й недоліки, тому зазвичай керуються таким правилом: чим більш обов'язковий характер мають рішення, тим доцільнішим є принцип консенсусу.

ІІІ. Серед інших типологій відзначимо поділ переговорів на:

— прямі й непрямі;
— відкриті й конфіденційні;
— стандартні й нестандартні.

Прямі ведуться безпосередньо самими учасниками переговорів, а *непрямі* можуть відбуватися з допомогою посередників, якщо безпосередня зустріч зацікавлених сторін ускладнена з якихось причин.

***Посередник (медіатор)** — це особа (також організація, держава), за участі якої ведуться переговори між сторонами.* Посередництво є офіційне й неофіційне.

Про *конфіденційні* переговори взагалі нічого не повідомляється у відкритій пресі.

Стандартні — переговори в умовах відомої ділової або політичної ситуації, коли правила гри й принципи аргументації

досить прозорі, наявні тексти стандартних договорів. *Нестандартні* — це переговори, коли політична ситуація у світі є новою, а дії та принципи ще не визначені.

Вести переговори — означає приймати та оцінювати політичні й ділові відносини у їхній взаємозалежності, уникаючи атмосфери ворожості та конфліктів. Не випадково всі важливі політичні події у світі були підготовлені за допомогою переговорів. І якщо інколи здається, що це не так, то це означає, що перемовини були суворо конфіденційними.

Сутність понять «BATNA» й «переговорний простір»

Міжнародні переговори завжди розглядалися як головна складова дипломатії та ключовий механізм, що забезпечують ведення міжнародних справ у цілому. Розмірковуючи над питанням щодо сутності переговорного процесу, потрібно вказати на ті особливості й специфіку, які відрізняють його від інших видів діяльності. Насамперед необхідно зрозуміти, за яких умов сторони вступають у переговори і з якої метою їх використовують або можуть використовувати.

Так, Р. Фішер та В. Юрі в уже згаданій вище праці ввели в обіг спеціальний термін *BATNA* (абревіатура з *англ.* Best Alternative to a Negotiated Agreement) — найкраща альтернатива переговорному рішенню (угоді). Дослідники тлумачать це поняття так: «…коли ви починаєте переговори, ви намагаєтесь домогтися більш прийнятних для вас результатів, ніж ті, які можна було б здобути й без переговорів. І які ж ці результати? Яка ж ваша найкраща альтернатива переговорному рішенню? Саме вона й має стати стандартом оцінки будь-якої отриманої пропозиції. Наприклад, поміркуйте над своїми відчуттями, коли ви йдете на співбесіду щодо прийому на роботу, не маючи в резерві інших пропозицій. Попереду вас очікує невизначеність, і ця невизначеність впливає на хід переговорів щодо вашої майбутньої зарплатні. А тепер уявіть

свої відчуття, якщо у вас є, як мінімум, ще дві пропозиції. Як тепер пройдуть переговори щодо оплати праці? Наявність кращої альтернативи допоможе вам вести переговори по суті справи».

Відсутність альтернативи (найкращої) — одна із найважливіших умов для початку переговорного процесу. Тут слід особливо наголосити на слові «найкраща» (альтернатива), оскільки, починаючи переговори з урегулювання конфлікту або щодо співпраці, учасники все ж мають альтернативи.

Проте відсутність BATNA ще не означає, що учасники переговорів відмовляться від односторонніх кроків і перейдуть до спільних дій. Сторони мають визначити ту сферу, в якій досягнення згоди між ними стане можливим. Ділянка, у якій інтереси учасників перетинаються, утворює *переговорний простір*, де кожен з них встановлює для себе границі допустимих рішень, тобто на що зрештою він може погодитися. Так, якщо сторони визначають межі своїх допустимих рішень, як наведено на *рис. 1*, то це означає, що переговорний простір відсутній.

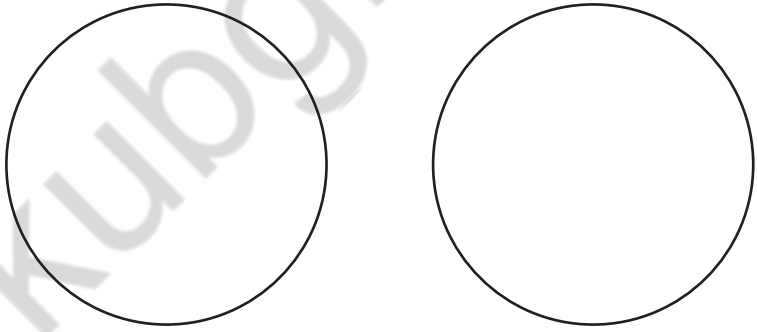

Рис. 1. Відсутність переговорного простору

Та якщо ж зони допустимих рішень перетинаються, це свідчить про наявність переговорного простору (*рис. 2*). Отже, можна очікувати виконання домовленостей, оскільки останні сприймаються сторонами переговорів як взаємовигідні.

kubg.edu.ua

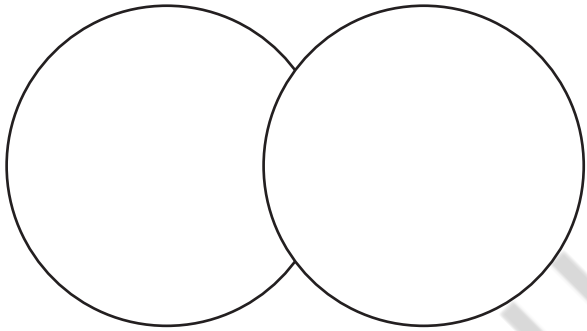

Рис. 2. Наявність переговорного простору

Слід зазначити, що переговорний простір, як і BATNA, не є раз і назавжди фіксованим. Він може змінюватися у процесі взаємодії учасників, а саме з'являтися, розширюватися, звужуватися і навіть зникнути. В останньому випадку сторони будуть змушені повернутися до односторонніх дій. Наявність переговорного простору при відсутності BATNA — основа для ведення переговорів. Проте можливою є і така ситуація, коли в учасників перемовин відсутні й переговорний простір, і BATNA. Тоді сторони готують варіанти того й іншого. Так, в умовах конфлікту, зазвичай, учасники переговорів спочатку розробляють свої альтернативи й намагаються знайти серед них найкращу, розуміючи, що інакше сам факт початку діалогу накладатиме на них обмеження не тільки щодо реалізації максимальних цілей, а й навіть в опрацюванні подальших альтернатив. У міру розвитку подій та чи інша альтернатива переговорам може стати більш привабливою, ніж переговорне рішення, тобто вона перетвориться у BATNA. У цьому разі сторони виходять із переговорного процесу й переходять до односторонніх дій. Згодом учасники можуть знову повернутися до переговорів, проте це вже будуть інші перемовини й в інших умовах. Подібне не раз траплялося. Як приклад — конфлікти на території колишньої Югославії. Сьогодні цей процес ми

Kubg-ebk.ua

можемо спостерігати й під час воєнного конфлікту на сході України. У цьому разі відомий вираз: «коли розмовляють гармати, дипломати мовчать», є досить відносним — нерідко вони розмовляють одночасно.

При відсутності BATNA сторони також починають пошук переговорного простору. При цьому нерідко здійснюють його паралельно з пошуком найкращої альтернативи. Переговори й озброєна боротьба також можуть відбуватися одночасно. У результаті чого конфлікт і його врегулювання знову набувають хвилеподібного, нерідко затяжного характеру й супроводжуються іншими формами активності. При цьому одні з них гальмують пошук мирних рішень, а інші, навпаки, сприяють їм. Такими, зокрема, можуть бути й звернення по підтримку в міжнародні організації, і використання ЗМІ, і різного роду дипломатичні кроки тощо.

Функції міжнародних переговорів

Розглянемо питання щодо функцій міжнародних переговорів. Основне призначення останніх — спрямованість на спільне вирішення проблеми.

Своєю чергою, американський дипломат, учасник багатьох міжнародних форумів Дж. Дін запропонував *класифікацію міжнародних переговорів.* Вона заснована на ступені зацікавленості сторін при досягненні домовленостей і передбачає три групи переговорів.

1. Переговори, в яких учасники проявляють індиферентне ставлення щодо досягнення домовленостей, тобто такі перемовини ведуться для того, щоб створити видимість останніх. У них відсутня провідна функція переговорів — пошук взаємовигідного рішення.
2. Переговори, на яких учасники намагаються досягти позитивних результатів, утім, не докладають для цього достатніх зусиль.

kubg.edu.ua

3. Переговори, на яких реалізується їхня основна функція (спільне вирішення проблеми) у повному обсязі.

Міжнародні переговори завжди включаються у більш широкий політичний контекст і слугують інструментом у ході прийняття рішення цілого комплексу зовнішньо- й внутрішньополітичних завдань. Тому поряд з основною функцією виконуються й інші, а саме: інформаційно-комунікативну; регуляційну; функцію розв'язання питань, не пов'язаних із проблемою, що обговорюється; іміджеву або пропагандистську.

Інформаційно-комунікативна функція присутня майже на всіх переговорах. Суть останньої полягає в тому, щоб з'ясувати точку зору протилежної сторони, висвітлити свої інтереси, пересторо ги, підходи щодо вирішення проблеми, налагодити постійні канали комунікації тощо. Утім, за допомогою цієї функції можливе й подання неправдивої інформації, уведення протилежної сторони в оману. У цьому разі розв'язання питання шляхом переговорів буде заблоковане.

За допомогою *регуляційної функції* здійснюється регулювання, контроль і координація дій учасників переговорів. Вона близька до попередньої, хоча й має свої особливості. По-перше, ця функція зазвичай реалізується тоді, коли вже існують домовленості й переговори ведуться задля їх виконання. По-друге, вона використовується для контролю. Наприклад, якщо встановлено перемир'я і мирні переговори тільки розпочалися, то смисл контролю зводиться до того, щоб обговорити спірні питання щодо порушень домовленостей про перемир'я. Нарешті, регуляційна функція слугує для того, щоб не допустити виходу ситуації з-під контролю, особливо в найбільш гострі моменти розвитку відносин учасників переговорів.

Переговори можуть використовуватися тією чи іншою стороною для *розв'язання питань, не пов'язаних з проблемою, що обговорюється.* Ця функція є досить розповсюдженою. За кла-

сифікацією Дж. Діна, це такі переговори, в яких сторони мало зацікавлені в спільному вирішенні проблеми. Участь у них може бути вигідною комусь одному із учасників, наприклад щодо ведення передвиборчої кампанії, демонстрації бажання до встановлення миру тощо. Іноді ця функція використовується як маскувальна («окозамилювання»), коли насправді домовленості зовсім не потрібні, оскільки розв'язуються зовсім інші завдання. У найбільш виразній формі вона застосовується для початку воєнного наступу.

Іміджева (пропагандистська) функція переговорів сприяє формуванню суспільної думки з метою: демонстрації широкому колу громадськості своєї позиції; виправдання власних дій; виставлення претензій протилежній стороні; обвинувачення противника в протиправних діях; притягування на свою сторону нових союзників тощо. У наш час завдяки широкому залученню ЗМІ практично будь-які переговори тією чи іншою мірою володіють іміджевою (пропагандистською) функцією. Особливо інтенсивно остання використовується на великих міжнародних конференціях із широким привертання преси. Для якомога більшої реалізації іміджевої функції учасники скликають пресконференції, проводять брифінги, випускають пресрелізи тощо. Це створює умови для відкритості міжнародних переговорів. Проте слід враховувати, що ступінь їхньої відкритості залежить від багатьох факторів і в кожному конкретному випадку має оцінюватися окремо.

Зокрема, слід зазначити, що будь-які переговори зумовлюють одночасне використання і реалізацію відразу кількох функцій, які утворюють певну ієрархію. Тобто одна з них є більш важливою для когось із учасників, а інша — менш значущою. Причому це ієрархічне утворення для кожної сторони може змінюватися у ході переговорного процесу. Сталою залишається лише основна функція переговорів — спільне вирішення проблеми.

Специфіка діяльності під час ведення переговорів

Переговори — спільна практична діяльність двох або більше учасників в умовах, коли інтереси сторін частково збігаються і частково розходяться. Це є найважливішою вимогою переговорного процесу. У решті ситуацій — за умови повного збігу інтересів або їх цілковитого розходження — ми маємо справу з іншими видами взаємодії. Так, при повному збігу інтересів сторони переходять до спільних дій, тобто кооперації, і навпаки, при їх цілковитому розходженні спостерігається конкуренція, протиборство, конфронтація і, нарешті, війна.

Одночасна наявність збігу й розходження інтересів сторін надає переговорам суперечливого характеру, оскільки завжди залишаються деякі можливості переходу або до конкуренції, або до кооперації.

Розглянемо більш детально питання щодо співвідношення інтересів учасників переговорів. Зазвичай сторони відповідним чином формулюють власні інтереси й представляють їх у вигляді своєї переговорної позиції таким чином, щоб розширити собі у майбутньому простір для поступок на переговорах. У результаті переговорний простір звужується. У реальних умовах досить складно точно визначити відсоток збігу інтересів сторін. Фактично саме цій проблемі й присвячена значна частина переговорного процесу, особливо на його початкових стадіях й етапах.

Серед інтересів фахівці розрізняють такі, що взаємовиключають один одного, й такі, що не перетинаються. У першому випадку це означає, що учасники переговорів хочуть одного й того ж (наприклад претендують на одну територію). Під інтересами, що не перетинаються, розуміють такі, що є нейтральними стосовно одне одного. При цьому необхідно зазначити, що всі інтереси на міжнародних переговорах слід розглядати у комплексі.

kubg.edu.ua

З огляду на зазначене можемо дійти такого висновку. Оскільки інтереси сторін на переговорах тісно взаємодіють, то власні інтереси можуть бути здійснені лише в тому разі, якщо реалізовано також й інтереси партнера. Інакше один із учасників або обидва вийдуть із переговорного процесу й застосовуватимуть односторонні дії.

Наступна особливість діяльності щодо ведення переговорів зумовлюється тим, що це насамперед *спільні* практичні дії двох або більше учасників.

По-перше, дії щодо ведення переговорів — це діяльність у системі відношень суб'єкт — суб'єкт, а не суб'єкт — об'єкт. Недостатнє врахування того факту, що партнер по переговорах активно впливає на ситуацію і змінює її у потрібному напрямі, призводить як мінімум до зниження їхньої ефективності.

По-друге, практична діяльність, на відміну від теоретичної, означає, що обставини можуть постійно змінюватися. У зв'язку з цим перша висуває відповідні вимоги до учасників переговорів: оперативно реагувати на ситуацію, що постійно змінюється; діяти доводиться в умовах недостатньої інформації, яку іноді свідомо спотворює протилежна сторона; не можна «змінити хід» (як у грі в шахи), який вже зроблено, оскільки будь-яка дія, у тому числі й неправильна, змінює обставини.

По-третє, рішення, яке прийняли учасники переговорів, це завжди їхнє спільне рішення, навіть якщо одна зі сторін вважає його несправедливим і більш вигідним для партнера по переговорах. На цьому ґрунтується принцип рівності прав партнерів по переговорах — позиції сторін не завжди є рівними. Рівність прав означає рівні або однакові права учасників на згоду чи відмову від тієї або іншої пропозиції, на можливість перейти до односторонніх дій. Тобто рівні права на самі переговори.

Ще одна специфіка діяльності щодо ведення переговорів проявляється у тому, що цей процес є неоднорідним і складається із кількох стадій. Багато дослідників у сфері ведення

міжнародних переговорів зазвичай вказує на стадійний характер останніх.

Так, канадський дослідник Дж. Уїнхем розрізняє три стадії переговорів: пошук проблеми, можливої для вирішення; розроблення програми дій; досягнення домовленості. Своєю чергою, американський вчений М. Блейкер визначає такі: підготовка до переговорів; власне їх проведення; досягнення домовленостей.

Узагальнюючи наведені різними дослідниками стадії ведення переговорів, можна виокремити такі:

1) підготовка до переговорів (стадія, що передує переговорам);
2) процес ведення переговорів і досягнення домовленостей, якщо перемовини закінчилися їх підписанням (стадія взаємодії);
3) аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей (імплементація).

Класифікація міжнародних переговорів

До найбільш традиційної класифікації міжнародних переговорів належить визначення *сфери їх ведення*. Відповідно до цього, останні поділяються на політичні, дипломатичні, торгові тощо.

Переговори також розрізняють і за тим, *яких питань вони стосуються*. Наприклад, переговори з проблем роззброєння, екології, торгівлі тощо.

Останнім часом з'явилися нові види перемовин, які мають певну специфіку щодо процесу їх ведення (наприклад, переговори з терористами). У зв'язку з цим актуалізуються *процесуальні критерії* класифікації міжнародних переговорів, серед яких найбільш значимими є такі:

— рівень ведення перемовин (експертний, голів держав тощо);

kobo-edu.ua

— кількість сторін, задіяних у переговорному процесі (двосторонні або багатосторонні);
— ким представлені сторони на переговорах (наприклад, між державами);
— наскільки однорідними є учасники переговорів (на одному рівні чи багаторівневі переговори);
— характер взаємодії учасників (прямі переговори або з допомогою третьої сторони);
— частота зустрічей учасників (одноразові чи регулярні);
— характер переговорів (офіційні або неофіційні).

Процес ведення переговорів також залежить від *цілей*, які ставлять перед собою їхні учасники, а саме:

— переговори, спрямовані на продовження вже існуючих домовленостей;
— переговори з метою нормалізації відносин, тобто від конфронтації до встановлення нормальних взаємовідносин;
— переговори з метою досягнення нової угоди для встановлення нових відносин та обов'язків між сторонами;
— переговори, зорієнтовані на здобуття побічних результатів, що не зазначаються в угоді (встановлення додаткових контактів, з'ясування окремих позицій партнерів, вплив на суспільну думку тощо, тобто реалізація інших функцій переговорів, безпосередньо непов'язаних з основною проблемою).

Ще одна класифікація міжнародних переговорів пов'язана з тим, у рамках яких відносин вони ведуться — *конфлікту* або *співпраці*. Переговори в умовах конфлікту — це ситуація, яка має вигляд гри з нульовою сумою, тобто коли їхні учасники ділять те, що є предметом спору. Перемовини в умовах співпраці спрямовані на створення чогось нового, тобто йдеться не про те, як «розділити пиріг», а про те, як його «спекти».

kubsou.ua

Розглядаючи зазначену класифікацію, слід наголосити на тому, що ці відносини можуть змінюватися. Так, переговори, що розпочалися у рамках співпраці, можуть перерости у перемовини конфліктуючих сторін у разі, наприклад, не виконання одним із учасників своїх попередніх домовленостей. І навпаки, переговори з урегулювання конфлікту зумовлюють подальші переговори у рамках співробітництва.

ВИСНОВКИ

Переговори є одним із найдавніших видів людської діяльності, який спрямований на вирішення проблем при організації співпраці або врегулюванні конфліктних ситуацій. Перемовини можна розглядати як науку та мистецтво досягнення згоди в процесі комунікації. Міжнародні переговори використовуються для реалізації співпраці та врегулювання конфліктів й завжди складаються як із елементів конкуренції, так і кооперації.

У зв'язку з новою інформаційною парадигмою сучасна концепція міжнародних переговорів як єдність теорії та практики, науки й мистецтва потребує серйозного перегляду старих схем і правил, має спиратися на новітні інформаційні технології та соціокультурні пріоритети. Нова інформаційна парадигма зумовлює специфіку підготовки, організації та проведення міжнародних переговорів з огляду на сучасні виклики інформаційного суспільства.

Міжнародні переговори завжди розглядалися як головна складова дипломатії та ключовий механізм, що забезпечує ведення міжнародних справ у цілому. Відсутність найкращої альтернативи (BATNA) — одна із найважливіших умов для початку переговорного процесу. Специфіка діяльності BATNA виявляється у тому, що цей процес є неоднорідним і складається із кількох стадій.

kubg.edu.ua

Основне призначення міжнародних переговорів — спрямованість на спільне вирішення проблеми. Перемовини — це спільна практична діяльність двох або більше учасників в умовах, коли інтереси сторін частково збігаються і частково розходяться.

Узагальнюючи наведені різними дослідниками стадії ведення переговорів, можна виділити такі, як: підготовка до переговорів (стадія, що передує перемовинам); процес ведення переговорів і досягнення домовленостей, якщо переговори закінчилися підписанням останніх (стадія взаємодії); аналіз результатів перемовин та виконання досягнутих домовленостей (імплементація).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте специфіку міжнародних переговорів як особливу форму комунікації. Визначте основні причини, що зумовлюють ділових людей до початку переговорного процесу.
2. Дослідіть і розкрийте співвідношення та взаємозв'язок між міжнародними конфліктами, співпрацею і переговорами.
3. З'ясуйте, які причини спонукали до формування у другій половині XX ст. наукового напряму щодо дослідження переговорів.
4. Розкрийте специфіку методу принципових переговорів за Р. Фішером та В. Юрі, порівняйте його з іншими стилями ведення перемовин — м'яким і жорстким. Якому методу ведення переговорів надаєте перевагу особисто ви?

kubg.edu.ua

5. Проаналізуйте відомі вам типології переговорів. Визначте специфіку нестандартних переговорів.
6. Розкрийте сутність понять «BATNA» і «переговорний простір». Хто із дослідників у сфері ведення переговорів увів до обігу термін «BATNA»?
7. У яких ситуаціях переговори вже не можуть принести користь?
8. Назвіть основні причини, які змушують людей сісти за стіл переговорів?

kubg.edu.ua

ТЕМА 2. ОСНОВНІ НАУКОВІ МОДЕЛІ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ: МЕТОД ТОРГУ, ТЕОРІЯ ІГОР, МЕДІАЦІЯ

1. *Три моделі переговорного торгу: жорстка, м'яка й змішана.*
2. *Основні моделі теорії ігор: партнерська, полемічна й раціональна.*
3. *Переговори в умовах гострого конфлікту: медіативна модель.*

Три моделі переговорного торгу: жорстка, м'яка й змішана

Історично так склалося, що першою моделлю ведення переговорів став метод торгу, який передбачав три основні стратегії: жорстку, м'яку і змішану.

Жорсткий (конфронтаційний) торг за столом переговорів дуже нагадує битву, а прийоми, які тут застосовуються, схожі на військові маневри. Досягнення політичного консенсусу за допомогою цього методу зорієнтовано на використання силових прийомів (тиск, обвинувачення тощо), розрахованих на маніпулювання поведінкою партнера. Мета жорсткого торгу — все або нічого, тобто за будь-яку ціну добитися поступок від партнерів по переговорах. Заради досягнення цієї цілі сторони намагаються знайти слабкі місця в позиціях одне одного.

У переговорній практиці існує ціла низка прийомів, запропонована фахівцями для застосування у ході переговорного торгу. Наприклад, створити ефект сюрпризу; змінити

kubg.edu.ua

план дискусії; поставити ультиматум; створити штучний стрижень переговорів; висунути алібі; посилатися постійно на інші інстанції; організовано покинути засідання; зберігати стійке мовчання; здійснювати обмін думками в марафонському темпі; заздалегідь продумати свою відсутність на засіданні тощо.

Конфронтаційний підхід до переговорів може закінчитися й консенсусом, але в результаті довгої та нудної торгівлі між партнерами щодо поступок одне одному й ціна цих домовленостей теж викликатиме питання. Адже тактика торгу призводить до того, що порушується баланс інтересів і сторони мають справу із асиметричним типом рішення, причому перевага відбувається не завжди у бік більш сильного партнера. Іноді рішучого значення можуть набувати зовсім випадкові факти, як-от наполегливість, демонстрація жорсткості більш слабкого партнера по переговорах тощо.

Досвідчені учасники перемовин добре знають, що до жорсткої тактики можна звертатися лише у вкрай рідкісних випадках. Наприклад, коли відсутня зацікавленість у продовженні відносин з партнерами; дуже важливо продемонструвати силу; підписання угоди не є основною метою переговорів; учасник перемовин не боїться втратити репутацію тощо.

У зв'язку з цим пошук розумної альтернативи жорсткому торгу привів учасників переговорів до застосування *м'якої стратегії торгу.* Остання дає змогу досягти бажаного результату завдяки обміну взаємними поступками. М'яка лінія у цій стратегії підкреслює важливість створення і збереження відносин: учасники переговорів позиціонують себе як друзі, що йдуть на поступки одне одному заради культивування відносин і при цьому допускають односторонні втрати заради досягнення відповідних угод. Однак слід зазначити, що така тактика на переговорах дуже рідко буває успішною, оскільки вона можлива лише в разі довгострокового типу співробітництва,

коли учасники переговорного процесу готові йти на певні поступки задля збереження у майбутньому спільної кооперації.

Практика ведення переговорів свідчить про те, що розумне почергове застосування жорсткої та м'якої стратегій привело до компромісного варіанта — *змішаного торгу*. Проте в будь-якому разі загальна ситуація торгу накладає свій негатив і на такий варіант ведення переговорів.

Основні моделі теорії ігор:
партнерська, полемічна й раціональна

Набагато ефективнішою за метод торгу в теорії переговорів стала теорія ігор, розроблена не практичними політиками, а науковцями. Вона була створена в середині минулого століття американським математиком угорського походження Джоном фон Нейманом (1903–1957) та економістом Оскаром Моргенштерном (1902–1977). Трохи пізніше її почали застосовувати в теорії переговорів американські вчені Г. Райффа, А. Рапопорт і Т. Шеллінг, які виокремили:

— ігри з нульовою сумою (переможець отримує все);
— ігри з позитивною сумою (кожен із учасників щось виграє);
— змішані ігри.

У рамках запропонованої теорії розглядають партнерські та конфліктні типи переговорів, а з метою введення в практику більш нейтрального типу останніх вчені Р. Фішер та В. Юрі запропонували метод принципових переговорів, розроблений в межах їхнього гарвардського проєкту.

Розглянемо більш детально можливості та межі використання кожного із методів окремо.

Партнерська (інтегративна) модель переговорів позиціонує переговори як партнерські, оскільки їхньою основною метою є намагання учасників перемовин об'єднати власні зусилля, інтегрувати свої стратегії заради збільшення стартово-

го потенціалу кожного із них. Головна умова цієї переговорної гри — чітка оцінка сторонами одне одного як партнерів. За такої позиції у поняття «партнер» слід включати такі складники, як: наявність спільної мети, яку можна досягти разом у відповідний час; можливість та бажання підтримувати ділові контакти протягом достатньо довгого періоду співпраці.

Досягнення консенсусу можна досягти, якщо на початку переговорного процесу відразу визначити принципи партнерства, а саме об'єднатися:

— на основі відмінностей позицій (різні тактики, одна мета);
— на основі схожості позицій (загальні цілі й принципи їх досягнення);
— для того, щоб захищатися (головне — відбити напад спільного політичного противника);
— для того, щоб нападати (головне — самим напасти на спільного політичного противника).

Загальний принцип партнерського підходу — переговори як процес спільного аналізу проблеми з метою її вирішення. На інтегративних переговорах завжди мають бути наявні ознаки взаємної довіри: підтримка високої якості партнерських відносин, послідовність дій, дух дружби й співпраці тощо. Тактика партнерської гри має бути спрямована на те, щоб культивувати послідовність і стабільність у взаємовідносинах. Проте слід пам'ятати, що переговори в дусі співпраці не можуть стовідсотково гарантувати, що внаслідок зміни стратегічного курсу одним із учасників перемовного процесу не буде відхилень у бік протистояння.

Модель полемічних переговорів можна вибирати у тому разі, коли: уявлення партнерів щодо перемовного процесу є досить суб'єктивними та суперечливими; наявний високий конфліктний особистісний потенціал учасників переговорів; якість комунікації не дає змоги відповідним чином узгодити

kubg.edu.ua

позиції партнерів до початку перемовин. Тому весь складний процес узгодження інтересів і полеміка переносяться на самі переговори.

Полемічна переговорна гра відбувається за моделлю протистояння партнерів, у якій учасники грають в основному проти; іноді — з позиції сили, а іноді — займаючи оборону. Основна небезпека такої гри полягає в тому, що кожна зі сторін має одну й ту ж ціль — бути сильнішою за противника за будь-яких умов. За таких обставин втрачається основна мета переговорів — досягнення консенсусу. Саме тому вкрай важливим є питання щодо спрямування полеміки у відповідне русло, аби дискусії під час переговорів відбувалися раціонально й ефективно. З цією метою доцільно застосовувати прикладні методики конфліктології.

Зокрема, учасникам переговорів слід домовитися, що при обговоренні питань вони керуватимуться правилами раціональної дискусії.

1. *Правило постановки проблеми*. Для кожного додаткового питання слід змінювати формат, тобто переводити його у розряд головного, й обговорювати по черзі кожне з них. У такому разі основна проблема з'ясується у процесі дискусії і стане центральною без додаткового тиску з боку учасників перемовин.
2. *Правило репліки в дискусії.* Кожен виступ учасників дискусії має містити критику аргументів попередніх ораторів і захищати власні обґрунтування проблеми, що обговорюється.
3. *Правило узгодження смислового значення багатозначних термінів*. На початку переговорів учасники повинні домовитися про те, який смисл вони вкладають у ключові поняття згідно з існуючою проблемою. Це дасть змогу уникнути багатьох непорозумінь у подальшій дискусії.

kubg.edu.ua

Утім, на практиці частіше за все при дискутуванні застосовуються нераціональні методи дискусії: висміювання партнера, іронія, використання стереотипів, тенденційна інтерпретація висловлювань партнера тощо. Вони додають зайвої емоційної напруги при обговоренні проблеми. Тому слід уникати за можливості таких методів під час ведення переговорів. У цілому слід зазначити, що перемовини полемічного типу зазвичай виявляються неефективними й неконструктивними через негативний вплив полемічної агресивності на переговорний процес, що ускладнює пошук консенсусу. Тож у чистому вигляді ця модель перемовин ніколи не застосовується, а за необхідності може використовуватися як доповнення до інших переговорних стратегій.

Модель раціональних (принципових) переговорів зорієнтована на те, щоб вирішувати проблеми на основі їхніх якісних характеристик, виходячи із суті справи, але при цьому не торгуватися. Авторами зазначеного переговорного методу є провідні фахівці Гарвардського переговорного проєкту Р. Фішер та В. Юрі. Науковці пропонують учасникам перемовин шукати взаємну вигоду там, де це тільки можливо. Проте у сфері, де інтереси сторін не збігаються, слід наполягати на такому результаті, який би був обґрунтований справедливими нормами.

Етика принципових переговорів побудована виключно на моральних засадах: учасники перемовин мають спільно довести щирість, лояльність, здатність до компромісу. Слід зазначити, що раціональні переговори відхиляють метод торгівлі й базуються на таких *основоположних принципах*.

1. Окремо розглядати питання, які стосуються особистості партнерів і теми переговорів, тобто розмежовувати їх. Слід пам'ятати, що кожен із учасників має свій подвійний інтерес: з одного боку, вирішення проблеми, а з іншого — розвиток відносин з партнерами; необхідно дати змогу противнику вилити свої емоції, проте

не відповідати на спалахи гніву; нападати не на особистість, а на предмет, що викликає розбіжності.

2. Концентруватися на інтересах, а не на позиціях сторін. Тобто розуміти, що кожен із учасників має у переговорному процесі більше ніж один інтерес; відкрито визнавати, що інтереси противника є складовою предмета обговорення; не згадувати про минуле, щоб зосередитися на майбутньому.
3. Знаходити альтернативні варіанти. Не шукати однозначної відповіді; відхиляти ідею, згідно з якою труднощі протилежної сторони стосуються тільки її; розглядати можливість проведення з партнером засідання на кшталт «мозкового штурму»; визначати інтереси, які викликають розбіжності, як другорядні.
4. Вимагати, щоб результат ґрунтувався на об'єктивних критеріях — професійних, юридичних, процесуальних, історичних. Дуже важливо враховувати статистичні й соціологічні дані, доведені факти й усе те, що обидві сторони сприймають як об'єктивні докази.

Сьогодні концепція Р. Фішера та В. Юрі вважається класичною схемою ведення конструктивних переговорів, результатом яких є досягнення спільних цілей і розробка взаємовигідних угод.

Яскравим прикладом ефективного застосування цього методу в переговорній практиці є підписання мирного договору в Кемп-Девіді (1978) між Єгиптом та Ізраїлем. Нагадаємо, коли останній окупував єгипетський Синайський півострів, то на початку конфлікту позиції обох сторін були принципово протилежними. Так, Ізраїль наполягав на частині Синайського півострова, тоді як Єгипет не мав бажання віддавати «ні дюйма своєї території». І саме звернення до інтересів, а не до позиційного торгу уможливило прийняття компромісного рішення — Синай повернувся під повний суверенітет Єгипту. Проте була досягнута домовленість про широку зону демілітаризації

на кордоні з Ізраїлем, що гарантувало останньому безпеку. Тож, незважаючи на те, що повсюди майорів прапор Єгипту, поблизу кордонів з Ізраїлем єгипетських танків не було.

Слід зазначити, що на практиці, зазвичай, у переговорному процесі наявна «дозована» суміш конфлікту й співпраці, полеміки та раціональності, але завжди важливо визначити домінанту. Окрім того, сучасна теорія переговорів все більше відходить від методів жорсткого протистояння та агресивного тиску на користь м'якого переговорного мислення, яке розраховане на довгострокову конструктивну співпрацю партнерів.

З огляду на зазначене можемо дійти висновку про те, що західна школа ведення переговорів поступово еволюціонувала, переходячи від відкритого протиборства в рамках торгу до більш тонких моделей теорії ігор, в яких застосовуються новітні досягнення когнітивної психології і теорії аргументації.

Переговори в умовах гострого конфлікту: медіативна модель

Медіація *(від лат.* mediare *— посередництво) — це спосіб урегулювання конфліктів і спорів за сприяння посередника (медіатора) на основі добровільної згоди сторін з метою досягнення ними взаємовигідного рішення.* Тобто, медіація зумовлює ведення переговорів за участю третьої — нейтральної — сторони, яка зацікавлена лише в тому, щоб сторони розв'язали свій конфлікт з максимальною вигодою для всіх його учасників.

Історично медіація є одним із найдавніших способів ведення переговорів, який був відомий ще за часів Давнього Китаю та архаїчної Греції. У ролі посередників, як правило, виступали найбільш відомі й впливові люди тих часів. Так, за доби Середньовіччя в Європі в особливо складних випадках за посередництвом зверталися навіть до папи римського.

Медіація як суспільно важлива діяльність сформувалася в англосаксонських країнах після Другої світової війни. Так,

у США без медіаторів у галузі економіки, політики, бізнесу не відбувається жоден серйозний переговорний процес. Існують журнали, які висвітлюють проблеми медіації; Національний інститут розв'язання диспутів, який займається розробкою нових методів медіації тощо.

Основне завдання медіації — зробити розв'язання суперечок між партнерами більш швидким та зручним. При цьому послуги за її проведення можуть бути як платними, так і безоплатними.

Розрізняють кілька *видів медіації*:

1) пряме посередництво — всі сторони разом із посередниками одночасно перебувають на переговорах;
2) непряме посередництво — сторона, яка здійснює посередницькі функції, почергово проводить консультації або переговори з кожною із сторін;
3) формальне посередництво — третя сторона має закріплений за собою формальний статус посередника, який визнається всіма учасниками переговорів;
4) неформальне посередництво — посередник не має закріпленого за собою офіційного статусу й здійснює реалізацію не всіх посередницьких функцій, а лише якусь їх частину (наприклад, тільки з'ясовує точки зору учасників переговорів);
5) офіційне посередництво — у ролі посередника виступає офіційна особа, наділена владою;
6) неофіційне посередництво — особа, яка здійснює посередницькі функції не повинна мати владні повноваженнями. У ролі неофіційного посередника може виступати громадський або релігійний діяч, професійний психолог тощо.

Медіатор *(посередник) — незалежна фізична особа, яка залучається сторонами як посередник для врегулювання спору.*

Цікаво, що посередником у спорі може стати як професійний медіатор, так і непрофесійна особа. Експерти виділяють такі *основні функції медіатора:*

— регулятивно-комунікативна — медіатор організовує, регулює і скеровує переговорний процес, стежить за регламентом, проводить конфіденційні бесіди з кожною зі сторін по черзі. При цьому посередник раціонально інтерпретує позицію кожної сторони, намагаючись звільнити факти від емоційного забарвлення;
— інформаційно-аналітична — медіатор намагається максимально повно зібрати й розкрити інформацію щодо проблеми, яка виникла, і спрямувати учасників переговорів до обговорення всіх точок зору й можливих варіантів вирішення цієї проблеми;
— креативно-творча — медіатор виступає генератором нових підходів та ідей, стимулює сторони до пошуку нових варіантів вирішення проблеми за допомогою професійно сформульованих запитань;
— емоційно-психологічна — медіатор стежить за емоційним тлом переговорного процесу, намагається не допускати некоректних висловлювань з боку учасників переговорів, згладжувати конфліктні ситуації тощо;
— контрольно-оціночна — медіатор добивається максимальної реалістичності прийнятих сторонами рішень і забезпечення виконання останніх учасниками переговорів.

Слід зазначити, що процедура медіації здійснюється при взаємному волевиявленні сторін на основі таких *принципів:* добровільності, конфіденційності, співпраці та збереження рівності прав учасників переговорів, незалежності й об'єктивності медіатора.

Модель переговорів за участю медіатора (медіативна) є достатньо складною і потребує високої професійної майстернос-

kubo-buk.ua

ті посередника для її успішного втілення на практиці. Ефективність медіативної моделі переговорів залежить від цілої низки об'єктивних чинників:

— тривалості конфлікту сторін, ступеня напруги у переговорній ситуації (чим вища напруга і триваліший конфлікт, тим складніше дійти згоди);
— ступеня зацікавленості сторін у підписанні мирової угоди;
— професіоналізму та досвіду посередника в урегулюванні конфліктної ситуації;
— наполегливості та послідовності у діях посередника;
— ступеня довіри сторін до посередника та складністю самої спірної проблеми.

Модель переговорів за участю посередника (медіатора) передбачає чотири етапи:

1) початок переговорів: обмін думками, перші пропозиції;
2) дебати;
3) зона конкретних пропозицій;
4) заключний етап: прийняття рішень і завершення переговорів.

Більш детальний аналіз проведення переговорів за участю посередника, а також технології ефективної медіації буде розглянуто в другому модулі нашого курсу.

ВИСНОВКИ

Історично так склалося, що першою моделлю ведення переговорів став метод торгу, який передбачав три основні стратегії: жорстку, м'яку і змішану. Переговори можна розглядати як модель торгу і як переговорну гру, в якій кожен учасник процесу намагається максимізувати свої власні інтереси таким чином, щоб наслідки дій і поведінки були вигідними для однієї сторони й збитковими для іншої.

kubg.edu.ua

Медіатор — незалежна фізична особа, яка залучається сторонами в ролі посередника для врегулювання спору. Медіатор має приділяти особливу увагу психологічній стороні підготовки до перемовин: оцінювати вміння учасників переговорного процесу підпорядковувати стрес, закликати тримати емоції під контролем і налаштовуватись на спокійний діловий тон.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте три моделі переговорного торгу: жорстку, м'яку і змішану, і схарактеризуйте основні недоліки цього методу.
2. Визначте, коли можна застосовувати методи жорсткого, м'якого та змішаного торгу на міжнародних переговорах.
3. Розкрийте особливості теорії ігор на міжнародних переговорах, проілюструйте її основні моделі конкретними прикладами.
4. З'ясуйте найбільш важливі переваги партнерських переговорів. У чому, на вашу думку, виявляються недоліки полемічних переговорів?
5. Проаналізуйте основні принципи раціональних переговорів за концепцією Р. Фішера та В. Юрі. Чому цей метод вважається класичною схемою ведення конструктивних переговорів?
6. Схарактеризуйте сутність основних принципів процедури медіації, визначте її основні переваги.
7. Проаналізуйте основні функції медіатора, визначте головну мету його діяльності в переговорному процесі.

kubg.edu.ua

8. Назвіть основні етапи моделі переговорів за участю посередника. Чи згодні ви з думкою про те, що ця модель є досить складною і потребує високого професіоналізму посередника? Обґрунтуйте свою відповідь.

kubg.edu.ua

ТЕМА 3. СХІДНА СТРАТАГЕМНА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. *Визначення поняття «стратагема».*
2. *Історія застосування стратагемного методу.*
3. *Приклади китайських стратагем.*

Визначення поняття «стратагема»

У перекладі з китайської «стратагема» означає стратегічний план, у якому для противника прихована певна пастка чи хитрість, від невинного лукавства до цілої системи запланованих дій у складних ситуаціях.

***Стратагема** — це сплав стратегії з умінням розставляти приховані від противника пастки, певна ідея, абстракція стратегії поведінки, яка має привести до успіху.* Уміння складати стратагеми свідчить про здібності керівника, наявність плану вселяє у виконавців упевненість в успіху будь-якої справи. Таким чином, поняття «стратагемність» включає в себе цілу низку абсолютно різних «трюків», як-от: ведення в оману, окозамилювання, отримання вигоди тощо.

Історія застосування стратагемного методу

Історія застосування стратагемного методу ведення переговорного процесу бере свій початок від стародавнього китайського воєнного трактату «36 стратагем. Таємна книга воєнного мистецтва» (автор невідомий). Стратагемне мислення формувалось у сивій давнині й було пов'язане із використанням воєнних хитрощів та дипломатичної боротьби. Легендарний

kubsau.ua

китайський полководець Сунь-цзи (544–496 рр. до н. е.) у своєму трактаті «Про воєнне мистецтво» пропонував застосовувати стратагемний підхід у підготовці до воєнних дій.

Стратагемне мислення на переговорах означає мистецтво застосування різних прийомів психологічного впливу, де панують свої закони та вимоги. Стратагемна модель розкривається у перемовному процесі як сума цілеспрямованих заходів, розрахованих на реалізацію довгоочікуваного стратегічного плану, який має забезпечити розв'язання кардинальних завдань. Головна ідея стратагемного мислення на переговорах полягає у тому, щоб не вступати в пряме протиборство, відкрито не конфліктувати, оскільки такі методи можуть завести процес у глухий кут, швидко знесилити партнерів і заподіяти непоправних збитків. За допомогою таємних хитрощів можна «задушити» партнера «в обіймах» та зберегти свої сили і багатства.

У межах стратагемного мислення ідеальний наступ — це не силовий тиск на партнерів по переговорах, не штурм до переможного кінця. Основне завдання полягає в тому, щоб вони самі заподіяли собі збитки своїми ж руками. Так само ідеальний захист не має відображати наступ опонентів: потрібно використовувати атаку противника проти нього самого. Стратагемне мислення не передбачає приховування своїх планів від опонентів, навпаки, потрібно демонструвати свою відкритість — ознаку боротьби. Таким чином, на переговорах слід діяти неординарними методами, аби здобути перемогу.

Приклади китайських стратагем

Стратагемний підхід тісно пов'язаний із застосуванням ситуативного аналізу. Особливо ефективно стратагеми можуть бути використані у спірних ситуаціях та конфліктах. За допомогою кількох стратагем можна створити стратагемний ланцюг із хитрощів і пасток, які тісно переплітатимуться одна з одною. Наведемо приклади деяких із них.

Стратагема 4. « У спокої очікувати стомленого ворога». Розрахована на виснаження, стомлення опонентів у ході переговорів. При цьому очікування слід розглядати не як пасивний процес, а як активну підготовку до подальших дій. Одночасно важливо постійно тримати партнерів у полі своєї уваги, аби самому не опинитися в їхній пастці. Цією стратагемою послуговуються як допоміжною, як частиною ланцюга хитрощів. Особливо дієвою вона є щодо сильнішого об'єкта, оскільки «сильного ворога слід послаблювати втомою». Стратагема не передбачає цілковите виснаження опонента. Адже це може поставити останнього у невигідне для нього положення, призвести до розсіювання уваги і т. ін., що зумовить довге очікування результатів, затягування прийняття рішень.

П р и к л а д и. У 342 р. до н. е. царство Вей напало на царство Хань. Останнє закликало на допомогу імператора Ци. Командувачі армією Тянь Цзі та Сунь Бінь відразу ж повели своє військо на столицю царства Вей. Коли командувач вейською армією дізнався про це, то негайно повів своїх воїнів на зустріч війську Ци. Коли вейська армія підійшла впритул до війська Ци, Сунь Бінь спочатку зобразив відступ. Першого дня його армія залишила по собі сто тисяч вогнищ, другого — п'ятдесят тисяч, а третього — лише тридцять тисяч. Командувач вейською армією вирішив, що у війську Сунь Біня почалося масове дезертирство, тож залишив відпочивати важкоозброєну кінноту і рушив вперед тільки піхоту. За один день його воїни долали відстань у два денні переходи. Сунь Бінь підрахував, що наступного дня вейська армія досягне містечка, яке мало назву Малін. Там він і влаштував засідку й у короткому бою, як і задумав, легко розгромив вейську армію. Головнокомандувач вейської армії Пан Цюань наклав на себе руки на полі бою.

У сучасній практиці переговорів четверта стратагема також має вельми широке застосування. Наприклад, уже багато років на перемовинах у ЄС про прийняття нових членів стоїть

питання про Туреччину, яка давно висловлює своє бажання приєднатися до єдиної Європи. Побоювання європейців цілком зрозумілі: вони вважають, що нестримне розширення ЄС відкриє ворота для проникнення в Європу носіїв чужих культур. Так, появу страху щодо припливу мусульман на територію країн ЄС спричинили теракти в Лондоні в липні 2005 р. й заворушення у листопаді того ж року в Парижі. Відомо, що погромниками у Франції і терористами у Великобританії стали діти іммігрантів з країн Азії та Північної Африки, які вже мали європейське громадянство. Тому, незважаючи на те, що ЄС почав в 2004 р. офіційні переговори з Анкарою про вступ, дата їхнього закінчення не визначена. Сьогодні все більше аналітиків схиляється до того, що європейці попросту бажають «заговорити» це питання.

Стратагема 6. «Здійняти галас на сході — напасти на заході». Відволікання або розсіювання уваги; деконцентрація сил і створення у свідомості об'єкта хибної «картини світу» за допомогою оманливого маневру; висловлювання вдаваної зацікавленості одним для досягнення абсолютно іншого; заплутування об'єкта хаотичними та / або швидкими діями на різних напрямках; виявлення готовності до дій при не підготовці, і навпаки, «випадкового» виявлення власної (удаваної) слабкості або почуттів; створення нових труднощів для відволікання об'єкта від вирішення більш насущних та реальних проблем.

Стратагема 10. «Приховувати за посмішкою кинджал». Погані наміри маскують за зовнішньою доброзичливістю, красивими і теплими словами. Посмішка може складатися з удаваної чесності й брехливого співчуття, за допомогою яких мобілізують у партнера справжню чесність і співчування, щоб отримати з цього вигоду. Успішний наступ і збиток можуть слідувати один за одним. Проте так можна чинити тільки з партнером, з яким у вас не дуже великі розбіжності

й з яким можна поговорити про їхнє «згладжування». У ставленні до жорсткого супротивника, який не дає обвести себе навколо пальця, використання цієї стратагеми закінчиться безрезультатно.

Суть стратагеми полягає в тому, що пряме висловлювання агресії або недружніх намірів дуже рідко буває доцільним, а залякування, зазвичай, є малоефективною, енерговитратною та короткостроковою тактикою, що більше підходить для тимчасового підпорядкування слабкого супротивника. При взаємодії з рівним або сильнішим суперником для досягнення максимального ефекту раптовості його боєздатність і підозрілість присипляється доброзичливими діями, подарунками, лестощами, поступливістю, удаваною слабкістю. Після цього використовується найуразливіший момент для нанесення раптового удару.

Щодо бізнесу розрізняють два конструктивних варіанти застосування цієї стратагеми:

1) належить до PR-дій і в дещо ослабленому значенні розуміється як «ховати за посмішкою справжні наміри»;
2) використовується в переговорах й у цьому разі означає — зовні триматися по-дружньому й м'яко, але всередині бути непохитним і жорстким.

П р и к л а д. Фу Чжай, сп'янілий від перемоги над правителем Гоу Цзянем, погодився прийняти в себе останнього разом із його родичами й призначив поваленого царя наглядачем своєї стайні. Гоу Цзянь сам підбивав коня Фу Чжая і щоразу дякував останньому за надані їм милості. Згодом Фу Чжай вирішив, що Гоу Цзянь і справді став його вірним слугою і дозволив тому повернутися на батьківщину. Удома Гоу Цзянь продовжував спати на соломі та хмизі, щоб не забути про свої плани помсти. З тією ж метою він щодня з'їдав за обідом шматок жовчного міхура. Одночасно Гоу Цзянь таємно готував похід проти царства У й одного разу раптово вторгся в уські землі і вщент розгромив військо Фу Чжая.

Стратагема 24. «Вдавати, що лише хочеш пройти через державу Го і захопити її». Двоступенева стратагема; стратагема з двома цілями, причому обидві можуть бути досягнуті тільки за допомогою опонента. Останньому, однак, відома лише перша, нешкідлива мета, яка маскує від нього фатальну другу ціль; стратагема маскування кінцевої мети.

У сфері бізнесу стратагема з давньою сутністю: фірма А об'єднується з фірмою В і завдяки цьому зміцненню прибирає з дороги конкурента С, для того щоб потім ліквідувати також і В. Поряд з цим словесним викладом стратагеми підкреслюється тільки аспект «попросити пройти дорогою». Крім того, використання стратагеми № 24 вважається знаходженням незвичайного шляху вирішення проблеми.

П р и к л а д. Пан Лі повідомив в оголошенні, що хоче продати квартиру. Він хотів отримати за неї 50 тис. доларів. Люди, які зацікавилися оголошенням, пропонували 30 тис., 35 тис. і 40 тис. доларів. Тільки-но пан Лі захотів детально обговорити все з покупцем, що пропонував 40 тис., як з'явилася нова зацікавлена особа з пропозицією 45 тис. доларів й одночасною передоплатою у 5 тис. доларів. Пан Лі дуже зрадів сумі 45 тис. доларів. Тож зупинив свій вибір на цьому останньому покупцеві. Одночасно він відмовив усім іншим зацікавленим особам. Тепер пан Лі чекав укладення угоди. Однак покупець більше не об'являвся. Через декілька днів пан Лі не витримав і сам став тому телефонувати. Та покупець шокував заявою про те, що його дружина вважає суму 45 тис. доларів завеликою. Жінка сказала, що вже знайшла дешевшу квартиру в іншому місці. Тож покупець запитав, чи можна ще раз переговорити про ціну? Пан Лі був розгніваний, але змушений був проковтнути свій гнів. Адже його партнер тепер залишився єдиним зацікавленим покупцем, а пан Лі хотів по можливості швидше продати своє помешкання. Отже, йому нічого не залишалося, як знову провести переговори про ціну. Зрештою

зійшлися на ціні у 30 тис. доларів. Своєю несерйозною пропозицією високої ціни покупець спочатку заморочив голову пану Лі, що призвело до того, що він сам відмовив усім конкурентам покупця. У результаті останній взяв гору, у той час як у продавця практично були зв'язані руки. Таким чином покупець переграв продавця і домігся від нього вигідної ціни продажу. З китайської точки зору — це є типовим прикладом використання стратагеми № 24.

Стратегема 26. «Вказуючи на тутове дерево, лаяти акацію». Це так звана інформаційна стратагема. Головне завдання — передача необхідного послання не прямим шляхом, а натяком або абстрактним прикладом. Небажаність прямого впливу може бути зумовлена високим становищем адресата, прагненням уникнути ураження його самолюбства, неефективністю прямої критики самовпевненої людини, а також зовнішніми умовами. Часто стратагема використовується для залякування своїх людей, коли через зразкове покарання одного досягається необхідний настрій інших. Однак такі дії можуть стати контрпродуктивними, якщо більшість відчувала страх і раніше. Альтернативна назва стратагеми — «Вбити курку, щоб попередити мавпу». Ще одне застосування: суб'єкт впливає не так на прихованого адресата стратагеми («мавпу»), як виключно на третіх осіб.

П р и к л а д. У стародавні часи сановник Гань Мао був призначений командувачем війська Цинь, посланого для захоплення міста Іян. Коли військо підійшло до м. Іян, Гань Мао тричі наказував бити в бойові барабани, що служили сигналом до атаки, проте воїни не рухалися з місця. «Якщо ви не змусите воїнів коритися вам, у вас будуть великі неприємності, — сказав один із наближених Гань Мао. — Я був призначений командувачем тому, що обіцяв правителю захопити Іян, — відповів Гань Мао. — Якщо завтра я не візьму місто, воно стане моєю могилою». Тоді Гань Мао роздав усі свої заощадження

воїнам. На ранок, коли знову зазвучали бойові барабани, воїни Гань Мао рішуче пішли в атаку, і Іян був узятий штурмом.

ВИСНОВКИ

Стратагеми — це спосіб сприйняття дійсності, спосіб мислення та дій. Стратагемний підхід на переговорах слугує не тільки моделлю поведінки, а й способом пізнання, за допомогою якого можна вийти за межі повсякденних рамок ведення перемовин.

Головна ідея стратагемного мислення на переговорах полягає у тому, щоб не вступати в пряме протиборство, відкрито не конфліктувати, оскільки такі методи можуть завести переговори у глухий кут, швидко знесилити партнерів та завдати непоправимих збитків.

На переговорах стратагемна модель розкривається як комплекс цілеспрямованих заходів, розрахованих на реалізацію довгострокового стратегічного плану, що забезпечить розв'язання кардинальних завдань.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «стратагема», «стратагемний підхід» до ведення переговорів. Спробуйте побудувати ланцюг стратагем і наведіть приклади переговорів з їх використанням.
2. Які стратагеми, на вашу думку, послаблюють опонентів зсередини і які стратагеми успіху можуть бути найбільш ефективними під час переговорного процесу?
3. Виберіть одну із 36 стратагем, оцініть її значимість, проаналізуйте умови використання;

kubg.edu.ua

наведіть історичні й сучасні приклади їх застосування.

4. У чому полягає ефективність застосування стратагемного мислення у сучасній теорії та практиці ведення міжнародних переговорів?

kubg.edu.ua

Тема 4. КУЛЬТУРА СПІЛКУВАННЯ СТОРІН НА МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРАХ: ВЕРБАЛЬНІ ТА НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

1. *Спілкування як невід'ємна складова ведення міжнародних переговорів.*
2. *Основні правила культури спілкування на міжнародних переговорах.*
3. *Роль невербальних засобів комунікації на міжнародних переговорах.*
4. *Основні правила риторики й теорії аргументації.*

Спілкування як невід'ємна складова ведення міжнародних переговорів

Невід'ємною складовою міжнародних переговорів є спілкування. На думку багатьох дослідників у цій сфері (Дж. Бертон, К. Йонссон, Я. Стейн, Р. Фішер, В. Юрі та ін.), переговори — це процес комунікації для досягнення спільного рішення. Саме шляхом спілкування, через обговорення проблеми учасники перемовин шукають взаємоприйнятні розв'язання. При цьому важливо пам'ятати, що переговори, на відміну від інших видів спілкування (дискусії, консультації, обговорення тощо), відрізняються наявністю проблеми, яку потрібно вирішити спільними зусиллями.

Спілкування на міжнародних переговорах у ході спільної діяльності веде не тільки до вирішення проблеми, а й глибшого розуміння сторін. При цьому, як зазначає К. Йонссон, учас-

Підручники.ua

ники перемовин створюють так звану єдину «культуру», завдяки якій їм іноді легше зрозуміти одне одного, ніж свої власні уряди. На цьому феномені наголошував також й Р. Фішер, пояснюючи його тим, що учасникам переговорів доводиться виконувати подвійну роль: з одного боку, обстоювати інтереси власної держави, а з іншого — бути посередником (медіатором) між власним урядом та урядом держави-партнера.

Спілкування відкриває широкі можливості для учасників переговорів, оскільки дає змогу не тільки краще зрозуміти суть проблеми, але й вийти за її межі — обговорити більш широке коло питань. Утім, це можливо лише в тому разі, якщо спілкування побудовано на основі діалогу. Саме останній дає змогу дійти взаємоприйнятного рішення навіть, здавалося б, у зовсім безнадійних ситуаціях. Як зазначає М. Бахтін, тільки у процесі спілкування, що базується на принципах діалогу, відбувається справжній розвиток суб'єктів. Інакше кажучи, інформаційно-комунікативна функція переговорів може виходити за межі простого забезпечення пошуку взаємоприйнятного рішення, а саме — створювати нове бачення ситуації, новий рівень взаємовідносин між учасниками тощо.

Проте, як уже зазначалося, переговорний процес далеко не завжди будується на принципах діалогу. В умовах гострого конфлікту більш ефективним виявляється спілкування через посередника (медіатора). Він має допомогти налагодити діалог між учасниками перемовин. При цьому лідери конфліктуючих сторін «зберігають своє обличчя». Тобто мирне врегулювання конфлікту для жодної із них не виглядає як поразка або прояв слабкості.

Яскравим п р и к л а д о м такого опосередкованого спілкування може слугувати дипломатична активність Алжиру в розв'язанні конфлікту між США та Іраном у зв'язку із захопленням останнім співробітників американського посольства в Тегерані у 1979 році. Алжирська делегація, виконуючи

функцію посередника, змушена була курсувати між Тегераном і Вашингтоном, щоб передавати повідомлення від однієї сторони до іншої. Емоційна компонента цих послань була яскраво забарвлена, особливо з боку Ірану. У цих умовах алжирці виступили своєрідним охолоджувальним елементом між двох учасників конфлікту.

Однією із серйозних проблем, з якою стикнувся посередник на цих переговорах, — надто велика різниця між політичними культурами обох країн, яка стала на заваді прямому діалогу між учасниками конфлікту. Так, у Тегерані довелося пояснювати специфіку американського законодавства, політичної та банківської структури (Іран вимагав розблокування всіх банківських рахунків у США), а у Вашингтоні — особливості політики Ірану.

Алжиру як медіатору в цих переговорах вдалося скерувати дискусію у напрямку від обговорення загальних питань ірано-американських відносин, що охоплювали 15-річний період, до безпосередньої проблеми, яка стосувалася звільнення заручників. При цьому вкрай важливо було «зберегти обличчя» учасників конфлікту, що особливо хвилювало Іран, який не міг допустити поступок у бік «сатани». Для американської ж сторони був неприйнятним той факт, що угода виглядала як викуп заручників. США жорстко наполягали на тому, що дії Ірану є незаконними і порушують усі норми міжнародного права. У підсумку урядом Алжиру була складена декларація з урахуванням специфіки обох країн, слідувати якій зобов'язалися обидві конфліктуючі сторони.

Основні правила культури спілкування на міжнародних переговорах

На міжнародних переговорах зустрічаються представники найрізніших культурних традицій. Тому проблема підтримки високої культури спілкування є основою успішних переговорів.

Культура спілкування *— виконання загальноприйнятих норм моралі щодо поведінки в суспільстві: ввічливості, коректності, тактовності, поваги, толерантності тощо.*

Основні правила культури спілкування об'єднують *постулати принципів ввічливості Дж. Ліча*. Це, зокрема, такі максими:

— такту є максимою кордонів особистісної сфери;
— великодушності є максимою необтяжливості для співрозмовника;
— схвальності є максимою позитиву в оцінці інших;
— скромності є максимою неприйняття схвальних оцінок на свою адресу;
— симпатії є максимою 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. *Невербальна комунікація* пов'язана не зі словами, а з жестами — мовою рухів тіла: вираз обличчя, зовнішність, сигнали очима, тактильні контакти тощо. Сучасні дослідники у сфері ефективності комунікацій виявили, що слова містять лише 7 % інформації, тоді як інтонація голосу передає 38 %, а мова жестів — 55 %.

Специфіка міжнародних переговорів потребує не тільки високої професійної культури спілкування на вербальному й невербальному рівнях. Дуже важливими є і знання у сфері міжкультурних комунікацій. Адже одні й ті самі вислови та жести у представників різних народів мають абсолютно різні значення. Наприклад, японці практично не вживають слово «ні». Вони намагаються замінити його досить туманними виразами на кшталт: «Це призведе до великих труднощів, але я спробую зробити все, що від мене залежить».

Не менш складно інтерпретувати мову жестів. Наприклад, американський жест «ОК», який має вигляд кола у результаті

з'єднання великого та вказівного пальців, для японців означає «гроші», для француза — «нуль», а для африканця — жест зневаги. Ось чому так важливо розуміти особливості культури спілкування у різних народів.

Е. Т. Холл був одним із перших, хто звернув увагу на те, що в різних культурах роль контексту при спілкуванні дуже відрізняється. Нині існують культури з високим та низьким контекстом (high and low context cultures), що пов'язано із переважанням вербальних або невербальних способів комунікації.

Високий контекст означає, що більшість інформації передається за допомогою невербальних способів. Великого значення тут набувають відтінки й нюанси у процесі спілкування. Окрім того, інформація, яка передається невербально, зазвичай користується більшою довірою. Це пояснюється тим, що жести, міміка та інші невербальні компоненти зазвичай менше усвідомлюються людиною і проявляються інтуїтивно, а значить є справжніми. До культур з високим контекстом належить Україна, Росія; держави, що розташовані на півдні Середземного моря (Іспанія, Греція, Італія, Франція); країни азіатського регіону (Японія, Китай, В'єтнам, Південна Корея); країни Латинської Америки, Близького Сходу.

Низький контекст вказує на те, що основні повідомлення передаються за допомогою слів. Тут цінується прямий стиль комунікацій, не допускаються двозначні смисли. Угоди частіше за все є письмовими, а не усними й вважаються остаточними. До культур з низьким контекстом належать англомовні регіони, Скандинавські країни й Німеччина. Проте в будь-якому разі, навіть у культурах з так званим низьким контекстом (наприклад, США), невербальним аспектам також приділяється значна увага. Так, при складанні політико-психологічного портрета Дж. Буша-старшого, слід зазначити, що він, як президент, надавав значущості саме невербальним засобам комунікації: посмішці, міміці, погляду, манері розмовляти тощо.

Роль невербальних засобів комунікації на міжнародних переговорах

Розглянемо більш детальніше роль і значення саме невербальних засобів комунікації на міжнародних переговорах. Американський поет, філософ, громадський діяч Ральф Волдо Емерсон (1803–1882) так визначав сутність невербальних комунікацій: «Якщо ваші очі говорять про одне, а мова — про інше, то мудрець повірить першому».

У процесі спілкування почуття та думки людини можна розгадати за її позою, мімікою, жестами, рухом очей тощо, тобто за тим, що визначається як невербальні комунікації. До останніх, зокрема, належить: вираз обличчя; зовнішність; контакт очима; жести; міміка; пози; тактильні контакти й т. ін. У всьому світі основні комунікаційні жести, як правило, не відрізняються одне від одного. Наприклад, якщо люди щасливі — вони посміхаються, якщо сумні — виглядають похмурими, якщо сердяться — мають сердитий вигляд тощо. Так, майже у всіх народів (окрім болгар) універсальними жестами є кивок, що означає «так», і хитання головою збоку вбік — «ні». Сюди ж можемо зарахувати й знизування плечима, що тлумачиться, як «не знаю або не розумію про що йдеться».

Тим часом культурні відмінності накладають серйозний відбиток на розуміння невербальної мови, тому потрібно дотримуватися основних правил інтерпретації невербальних комунікацій, особливо під час ведення міжнародних переговорів. *Основне правило інтерпретації знаків невербального спілкування* полягає в тому, що останні не можна розглядати ізольовано одне від одного. Для того, щоб правильно їх витлумачити слід враховувати весь комплекс супроводжувальних знаків і жестів, а також сам контекст, у якому вони вживаються.

Під час переговорів потрібно правильно інтерпретувати *просторові зони,* у межах яких відбувається спілкування.

Розрізняють такі зони:

— інтимну (від 15 до 45 см) — близькі друзі, знайомі;
— особистісну, або персональну (46–120 см), — колеги, знайомі, ділові партнери;
— соціальну (120–360 см) — під час зустрічей у кабінетах та службових приміщеннях з малознайомими або незнайомими особами;
— публічну (понад 360 см) — спілкування з великою групою осіб.

Цікаво, що у європейців особистісна зона менша, ніж у американців. Якщо на переговорах спілкуються останні, то вони перебувають на відстані 46–120 см одне від одного й намагаються зберегти таке положення протягом всієї розмови. У багатьох європейців особистісна зона починається після 30 см, а в японців, китайців, арабів вона ще менша — 25 см. Тому на переговорах із західними партнерами японці можуть зробити крок уперед, щоб звузити приватну зону. Звідси дуже розповсюдженою є думка американців та європейців щодо фамільярності азіатів, які, на думку перших, дуже «тиснуть» під час переговорів. Азіати ж, навпаки, стверджують, що американці є надто «офіційними».

Таку ситуацію довелося спостерігати Р. Фішеру під час однієї ділової зустрічі між американцем і японцем. Науковець досить яскраво описує побачене. Так, у ході бесіди учасники постійно повільно пересувалися кімнатою. Американець, який звик до того, що відстань під час ділової розмови має складати приблизно 90 см, робив крок назад, у той час як японець, для культури якого аналогічна дистанція складає 25 см, наближувався до нього, щоб звузити простір.

Сигнали очима. Під час переговорів дуже важливо спостерігати за очима ваших партнерів. Адже саме погляд допомагає передати найбільш точні й відкриті сигнали людської комуні-

кації. Так, коли особа збуджена, її зіниці розширюються, і навпаки, похмурий настрій зумовлює їх звуження (так званий «зміїний» погляд). На думку фахівців, для того щоб встановити партнерські стосунки з іншою особою ваш погляд має перетинатися з поглядом партнера приблизно 60–70 % усього часу, відведеного на спілкування.

Слід також звертати увагу на тривалість погляду, а також ту частину обличчя і тіла, куди він спрямований.

Пропонуємо таку класифікацію поглядів:

— *діловий* — якщо під час переговорів ваш погляд буде спрямований на лоб партнера й при цьому ви уявлятимете собі трикутник у цій ділянці, то в переговорному процесі створюватиметься ділова атмосфера;

— *соціальний, або світський,* — під час спілкування очі співрозмовників зазвичай спрямовані на символічний трикутник, що розташований між очима й носо-губною зоною, що створює невимушену атмосферу спілкування;

— *інтимний* — проходить через лінію очей і спускається нижче підборіддя на рівень грудей співрозмовника; такого погляду слід уникати на міжнародних переговорах;

— *погляд скоса* — якщо під час переговорів ви помітили з боку вашого партнера погляд скоса, то це свідчить або про підвищений інтерес, або, навпаки, про якусь ворожнечу;

— *прикриті повіки* — під час переговорів не слід прикривати повіки, оскільки цей жест дуже дратує співрозмовника. Якщо у ході бесіди ви помітили такий погляд у вашого партнера, то майте на увазі, що ваші пропозиції викликають у нього негативну реакцію. Тож якщо ви дійсно зацікавлені в успішному проведенні переговорів, потрібно терміново щось змінити.

kurs.edu.ua

Жести й пози. Під час переговорів потрібно стежити не тільки за жестами й позами партнерів, а й намагатися контролювати власні.

Так, до жестів, які підкреслюють відвертість, щирість, зацікавленість, упевненість у собі зараховують:

— *відкриті долоні.* Споконвіку відомо, що відкрита долоня асоціюється із щирістю, чесністю і довірою. Тому можна підвищити кредит довір'я на переговорах, якщо виробити звичку тримати долоні відкритими;
— *потирання долонь.* Означає позитивні очікування, а швидкість, з якою виконується цей жест, сигналізує про те, чи буде ця угода вигідною для вас;
— *шпилеподібне розташування рук* — кінчики пальців з'єднуються «будиночком» або «шпилем». Цим жестом користуються впевнені в собі люди; крім того, він означає тверду позицію під час переговорів;
— *закладання рук за спину* — улюблена поза англійських аристократів. Відомо, що члени британської королівської сім'ї мають звичку ходити з високо піднятою головою, виставленим підборіддям й із закладеними за спину руками. Якщо ви приберете таку позу під час переговорів, то почуватиметеся менш напружено і більш упевнено;
— *рукостискання із використанням обох рук.* Виражає щирість, довіру або глибину почуттів щодо партнера.

Також існують жести, яких слід уникати під час переговорів:

— *долоня розвернута вниз.* Жест начальника, який може використовуватися лише під час розмови з підлеглими;
— *«вказівний перст».* Це один із жестів, який викликає найбільше роздратування у співрозмовника і є недопустимим на переговорах;
— *зціплені пальці рук* — означає розчарування;

— *виставляння великих пальців рук.* Свідчить про власність, перевагу й навіть агресивність людини; використовується для вираження кепкування або неповаги до партнерів. Тому цього жесту також слід уникати на переговорах.

Пози. У положенні тіла відображується субординація учасників переговорів — прагнення домінувати або, навпаки, підкорятися.

Бажання домінувати підкреслюють такі пози: обидві руки на стегнах, ноги трохи розставлені; одна рука на стегні, інша спирається на стіну; голова злегка піднята, руки схрещені на грудях.

При прагненні підкреслити свою згоду із партнером, а також для створення атмосфери доброзичливості й співпраці фахівці з невербального спілкування рекомендують застосовувати метод «віддзеркалювання». Це копіювання жестів і поз партнерів, наслідування інтонацій і темпу мовлення. Тобто синхронізація дій учасників переговорів.

Розміщення переговорних сторін. При веденні міжнародних перемовин розташування учасників має не тільки протокольне, а й психологічне значення. Також важливою є і форма стола, за яким ведуться переговори. Так, круглий стіл підкреслює рівні права партнерів, знімає статусні відмінності й передбачає неформальну бесіду, вільний обмін думками та поглядами. При розсаджуванні учасників за круглим столом важливо простежити, щоб його простір був рівномірно заповнений. Квадратний стіл може створювати атмосферу змагальності або викликати оборонні реакції. Проте найчастіше при веденні переговорів використовується прямокутний стіл.

Міміка й фейсбілдінг. *Міміка* є важливим засобом невербальної комунікації, оскільки здатна передавати найтонші відтінки емоцій. Так, посмішка може бути дружелюбною, іронічною, глузливою, зневажливою, сором'язливою тощо. Тому так важливо під час переговорів не тільки стежити за жеста-

ми й позами партнерів, а й уміти самому «тримати лице», щоб ваші таємні думки не прочитувалися іншою стороною.

Порівняно недавно, у кінці минулого століття, з'явився новий напрям в іміджелогії — *фейсбілдінг* (*англ.* facebuilding — букв. «будова обличчя»). Це система вправ з тренування м'язів обличчя. Основне завдання — досягти такої пластичності, яка дала б змогу тримати під контролем вираження власних емоцій на лиці.

Тактильні контакти. На міжнародних переговорах потрібно дуже обережно ставитися до тактильних контактів. Наприклад, у Латинській Америці на знак дружби партнери обмінюються рукостисканнями й обіймаються, а в США — можуть поплескати партнера по спині. У країнах Сходу такого звичаю немає. Китайці, японці взагалі уникають дотиків, їх навіть можуть шокувати обійми й поплескування по спині. У такому разі краще обмінюватися нейтральними рукостисканнями.

Отже, культурні відмінності накладають серйозний відбиток на всі невербальні комунікації під час міжнародних переговорів. Тож перед початком перемовин слід ґрунтовно ознайомитися з основними культурними традиціями й національними особливостями етикету ваших партнерів.

Основні правила риторики й теорії аргументації

Культура спілкування на міжнародних переговорах передбачає правильність, точність, ясність і стисліть ділової мови, знання основ риторики й теорії аргументації.

Так, застосовуючи основні принципи й правила риторики (науки про красномовність), досвідчені учасники переговорів звертають увагу на такі основні принципи мовного впливу та найважливіші комунікаційні ефекти, що дають змогу посилити дієвість слів, які промовляються.

1. *Принцип доступності.* Слова мають бути доступними для розуміння ваших партнерів, що особливо важливо в умовах міжкультурної комунікації.

2. *Ефект перших слів.* Важливо від самого початку зацікавити партнерів по переговорах нестандартно поданою інформацією. Це може бути вдалий жарт, оригінальне висловлювання, цікавий життєвий випадок.
3. *Ефект візуального іміджу.* Важливо своїм зовнішнім виглядом справити позитивне враження на партнерів. Цього можна досягти завдяки бездоганному діловому стилю в одязі й макіяжі, елегантній манері спілкування.
4. *Принцип експресивності.* Необхідно використовувати емоційний контекст переговорів, міміку й жести, які допомагають донести смисл ваших пропозицій до партнерів і переконати останніх у вашій щирості.
5. *Принцип асоціативності.* Ваші слова мають викликати співпереживання і роздуми партнерів по переговорах. Для того, щоб цього досягти, важливо звертатися до їхньої емоційної пам'яті, загального ділового й політичного досвіду.
6. *Принцип релаксації.* Потрібно вміти вчасно розрядити обстановку, зробити паузу, пожартувати, розповісти цікаву історію тощо.
7. *Принцип інтенсивності.* Важливим є відповідний темп подачі інформації, який на міжнародних переговорах не має бути дуже швидким. Адже здатність сприймати інформацію у ході міжкультурних комунікацій є значно нижчою, ніж у монокультурному середовищі.
8. *Ефект інтонації і паузи.* Слід робити смислові акценти й паузи в спілкуванні, що на 10–15 % сприяє приросценню інформації під час її сприйняття.
9. *Принцип сенсорності.* У процесі спілкування потрібно використовувати світло, звук, колір та графіку, що можливо завдяки демонстрації слайдів, діаграм, рисунків, відеофільмів тощо.

kubg.edu.ua

10. Ефект дисперсії. Слід пам'ятати, що в процесі комунікації частина інформації спотворюється або розсіюється під час сприйняття. Так, із 100 % отриманих відомостей словесної форми набуває 90 %, з яких: 80 % — має усне вираження, 70 % — було почуто, 60 % — стало зрозуміло, а в пам'яті залишилося приблизно 25 %.

На особливу увагу заслуговують основні правила теорії аргументації, оскільки при вмілому їх застосуванні можна логічно й переконливо обґрунтовувати свої докази під час обговорення основних проблем на переговорах. Для того, щоб ваші аргументи краще сприймалися партнерами, основні тези мають бути сформульовані чітко та ясно. Коректна дискусія передбачає дотримання золотого правила — розглядати аргументи по суті.

Значна роль під час дискусії на переговорах відводиться техніці постановки запитань. Ще відомий французький філософ-просвітитель Вольтер наголошував на тому, що про людину слід судити не за її відповідями, а за тими запитаннями, які вона ставить. Під техніками запитань розуміють логіко-риторичні тактики та прийоми, які підвищують ефективність доказовості й переконливості у ділових бесідах і дискусіях. Запитання, добре продумані заздалегідь, дають змогу керувати процесом ведення переговорів.

Розрізняють такі запитання:

— *навідні* — спрямовують партнерів по переговорах у потрібному напрямі («Чи не здається вам, що…?»);
— *запитання-уточнення* під час обговорення дають змогу краще зрозуміти партнерів («Якщо ми правильно вас зрозуміли, то...?»);
— *запитання-резюме* створюють під час переговорів атмосферу довіри («Отже, ваше основне твердження це...?»);
— *проблемні* — створюють ефект концентрації уваги на невирішених проблемах, при цьому іноді дають змогу

kurs.pdu.in.ua

ухилитися від відповіді («Наша основна проблема складається…?»);

— *переломні* — можуть змінити хід дискусії («Якщо подивитися на проблему під іншим кутом, то давайте запитаємо...?»);

— *відкриті* — здатні оживити дискусію, оскільки партнери по переговорах можуть висловити нові ідеї («Як ви пропонуєте вирішити цю проблему?»).

Готуючись до переговорів, дуже корисно укласти карту запитань, яка дасть змогу більш упевнено здійснювати перемовний процес на різних етапах і за допомогою якої можна окреслити основні фази міжнародних переговорів.

ВИСНОВКИ

Отже, невід'ємною складовою міжнародних переговорів є спілкування. Саме шляхом комунікування, через обговорення проблеми учасники перемовин шукають взаємоприйнятні рішення. Культура спілкування — це дотримання загальноприйнятих норм моралі щодо поведінки в суспільстві, а саме: ввічливості, коректності, тактовності, поваги, толерантності тощо.

На міжнародних переговорах зустрічаються представники найрізніших культурних традицій, тому проблема підтримки високої культури спілкування є основою успішних перемовин. Культурні відмінності накладають серйозний відбиток на всі невербальні комунікації під час міжнародних переговорів, тож перед їх початком слід ґрунтовно ознайомитися з основними культурними традиціями й національними особливостями етикету ваших партнерів.

Культура спілкування на міжнародних переговорах передбачає правильність, точність, ясність і стислість ділової мови, знання основ риторики й теорії аргументації.

kubg.edu.ua

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте загальноприйняті норми моралі щодо поведінки в суспільстві. У чому полягає значення максим ввічливості Дж. Ліча?
2. Визначте, яку роль відіграє контекст під час спілкування в різних культурах. Які країни належать до культур з високим і низьким контекстом?
3. Схарактеризуйте сутність невербальних засобів комунікації, визначте їхню роль і значення на міжнародних переговорах.
4. Проаналізуйте, як правильно інтерпретувати просторові зони, у межах яких відбувається спілкування на міжнародних переговорах. Чи існують відмінності між особистісними зонами в представників різних народів, а саме американців, європейців, азіатів?
5. Визначте, які невербальні засоби спілкування можуть бути задіяні на міжнародних переговорах. Обґрунтуйте, які з них можуть сприяти пошуку взаємоприйнятного рішення, а які — ні.
6. Розкрийте значення культурних відмінностей у використанні невербальних засобів під час ведення міжнародних переговорів. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що для успішного проведення останніх слід ґрунтовно ознайомитися з основними культурними традиціями й національними особливостями етикету ваших партнерів? Обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах.

kubg.edu.ua

7. Визначте основні принципи та правила риторики й теорії аргументації. У чому полягає золоте правило дискусії?
8. Продемонструйте на конкретних прикладах, які техніки постановки запитань є найбільш важливими на міжнародних переговорах.

kubg.edu.ua

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ І

Семінарське заняття № 1
Міжнародні переговори як предмет дослідження та практична діяльність

Запитання для підготовки

1. Визначте сутність поняття «міжнародні переговори». Висвітліть специфіку міжнародних переговорів як особливої форми спілкування та їхню відмінність від інших видів комунікації: консультацій, спорів, конфліктів тощо.
2. Проаналізуйте основні погляди та підходи щодо дослідження переговорів. Який із них, на вашу думку, є найбільш конструктивним?
3. Розкрийте значення сучасних інформаційних технологій у підготовці та веденні міжнародних переговорів у контексті нової інформаційної парадигми. Доведіть на конкретному прикладі, чому ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційної переваги у віртуальному просторі.
4. Розкрийте типологію міжнародних переговорів за: цілями, завданнями, рівнем, кількістю учасників переговорного процесу, ступенем відкритості й складності. Схарактеризуйте специфіку нестандартних переговорів.
5. Розкрийте сутність поняття "BATNA", уведеного в обіг Р. Фішером та В. Юрі, як найкращої альтернативи переговорному рішенню.

kubg.edu.ua

Обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах.

6. Визначте взаємозв'язок між поняттями "BATNA" і «переговорним простором». Ці поняття сталі чи, навпаки, динамічні? Обґрунтуйте свою відповідь на конкретному прикладі з історії міжнародних переговорів.
7. Проаналізуйте різні види класифікацій міжнародних переговорів. Що, на вашу думку, дає класифікація міжнародних переговорів для розуміння процесу ведення останніх?

Запитання для дискусії. Який, на вашу думку, сучасний стан теорії міжнародних переговорів. Які перспективи розвитку практики й досліджень у цій галузі?

Семінарське заняття № 2
Основні наукові моделі переговорного процесу: метод торгу, теорія ігор, медіація

ТРЕНІНГ
«ЧИ ВМІЄТЕ ВИ ЗАСТОСОВУВАТИ МЕТОД ПРИНЦИПОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ?»

Запитання для підготовки

1. Ознайомтеся з книжкою Р. Фішера та В. Юрі «Переговори без поразки. Гарвардський метод».
2. Складіть тест «Моя тактика ведення переговорів».

kubg.edu.ua

3. Визначте переваги застосування методу принципових переговорів, розробленого Р. Фішером та В. Юрі, у переговорному процесі.
4. Поясніть на конкретних прикладах сутність поняття "BATNA", уведеного в практику міжнародних переговорів Р. Фішером та В. Юрі, як найкращої альтернативи переговорному рішенню.
5. Проаналізуйте приклад ефективного застосування цієї концепції у практиці міжнародних переговорів, а саме підписання мирного договору між Єгиптом та Ізраїлем у Кемп-Девіді в 1978 році. Змоделюйте свій варіант ведення переговорів із застосуванням методу принципових переговорів.

ТРЕНІНГ

«ЧИ МОЖЕТЕ ВИ СТАТИ МЕДІАТОРОМ, ЗАСТОСОВУЮЧИ ТЕХНІКИ Й ТЕХНОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОЇ МЕДІАЦІЇ?»

Запитання для підготовки

1. Складіть тест «Чи можете ви стати медіатором і позитивно впливати на інших?».
2. Визначте переваги використання медіативної моделі переговорів в умовах гострого конфлікту.
3. Схарактеризуйте основні функції, права й обов'язки медіатора в організації та проведенні переговорів.
4. Проаналізуйте й оцініть техніки та професійні технології медіації: аналіз конфліктної ситуації; відмова від методів нераціональної

kubgeum.ua

дискусії; організація зустрічей-співбесід тет-а-тет; техніки активного слухання; технології зближення сторін тощо. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що медіатор допомагає сторонам по переговорах побачити нові шляхи вирішення проблеми?

5. Складіть у письмовій формі алгоритм роботи медіатора щодо психологічної підготовки партнерів по переговорах.

Семінарське заняття № 3
Східна стратагемна модель ведення міжнародних переговорів

Запитання для підготовки

1. Назвіть основні етапи моделі переговорів за участю посередника. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що модель переговорів за участю медіатора є досить складною і потребує високого професіоналізму посередника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Розкрийте сутність понять «стратагема», «стратагемний підхід» до ведення переговорів. Спробуйте побудувати ланцюг стратагем і наведіть приклади переговорів із використанням стратагем.
3. Які стратагеми, на вашу думку, при слабкій позиції послаблюють опонентів на переговорах зсередини і які стратагеми успіху можуть бути найбільш ефективними?

kubg.edu.ua

Семінарське заняття № 4
Культура спілкування сторін на міжнародних переговорах

Запитання для підготовки

1. Розкрийте психологічну природу спілкування та схарактеризуйте його основні складові: комунікативну, інтерактивну та перцептивну.
2. Проаналізуйте сучасні теорії щодо специфіки міжособистісних стосунків між людьми: біхевіоризм (Е. Торндайк, Дж. Вотсон), необіхевіоризм (Б. Скіннер, Н. Міллер та ін.); теорія обміну (Дж. Гоманс); теорія справедливості (Дж. Хетвілд, Р. Х'юсман та ін.); символічний інтеракціонізм (Дж. Г. Мід); теорія соціальної драматургії (Дж. Карнегі); психоаналітична теорія (З. Фрейд) та ін.
3. Визначте основні види спілкування та схарактеризуйте специфіку, функції і рівні ділової комунікації.
4. Схарактеризуйте особливості публічного виступу як форми ділового спілкування.
5. Проаналізуйте виступи відомих політичних діячів, які володіли ораторським мистецтвом (наприклад, Авраам Лінкольн, Теодор Рузвельт та ін.). Кого із сучасних світових політиків, на вашу думку, можна назвати видатним оратором? Обґрунтуйте свою відповідь.
6. Підготуйте план до вашого публічного виступу (наприклад, на конференції, зборах тощо), враховуючи поради й рекомендації Дейла Карнегі, Рассела Конуела та ін.

kubg.edu.ua

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу: навч. посіб. Київ: НАУ, 2013. 255 с.
2. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 407 с.
3. Виговська О. С., Бєлоусова Н. Б. Інформаційна складова національної безпеки України: кол. моногр. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2017. 168 с.
4. Гарро фон Зенґер. 36 стратагем для керівника. Харків: Фабула, 2021. 168 с.
5. Головченко В., Матвієнко В. Дипломатична історія України: підруч. Київ: Ніка-Центр, 2018. 420 с.
6. Гуменюк Б. І., Хоменко Г. Д. Проблема посередництва в дипломатичній практиці: Теоретичні засади та практичний підхід. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 1999. Вип. 2. С. 9–18.
7. Дюрозель, Жан-Батіст. Історія дипломатії від 1919 року до наших днів / пер. з фр. Є Марічева, Л. Погорєлової, В. Чайковського. Київ: Основи, 1999. 903 с.
8. Єрьоменко Г. В. Медіація в Україні: щодо необхідності нормативно-правового регулювання. *Міждисциплінарні гуманітарні студії. Серія: Правничі науки*. 2015. Вип. 2. С. 45–52.
9. Камбон Ж. Дипломат / пер. з фр. Київ, 1997. 88 с.
10. Карнегі Дейл. Як насолоджуватися життям і отримувати задоволення від роботи. Київ: КМ-БУКС, 2022. 200 с.
11. Матвієнко В. М., Сапсай А. П. Україна в міжнародних організаціях. Історія і сучасність: навч. посіб. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2014. 287 с.
12. Мельник Г. М., Роганова А. Розвиток цифрової дипломатії в Україні. *Міжнародні відносини та міжнародне право в постбіполярній системі міжнародних відносин: науковий*

збірник / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. Київ: [Електронне видання], 2023. С. 79–82.

13. Міжнародна програма ЮНЕСКО з розвитку інформації та комунікації URL: http://hugo-borz.ucoz.ru/publ/1-1-0-42 (дата звернення: 10.02. 2023).
14. Психологія спілкування: навч. посіб. / Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків: НФаУ, 2018. 140 с.
15. Росс Дж. Переговори у стилі Трампа. Ефективні стратегії і прийоми майстерного ведення бізнес-переговорів / пер. з англ. З. Лобач. Київ: КМ-БУКС, 2019. 240 с.
16. Фішер Р., Юрі В., Петтон Б. Шлях до Так: як вести переговори, не здаючи позицій / пер. з англ. Р. Свято. Київ: Основи, 2016. 220 с.
17. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 192 с.
18. Яхно Т. П., Коревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
19. Cull Nicholas, J. Public Diplomacy: Lessons from the Past. Los Angeles: Figueroa Press, 2009. 61 p.
20. Callieres de, F. The Art of Diplomacy. New York; London, 1993. 244 p.
21. Diplomacy games: formal models and international negotiations / Ed. by Avenhaus, R., Zartman, I. W. Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 2007. 350 p.
22. Kuhn Thomas, S. The Structure of Scientific Revolutions. University of Chicago Press, 1996. 212 p.
23. Leech, G. N. Principles of Pragmatics. London; New York: Longman, 1983. P. 132–142.
24. Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton. New York: Penguin Books, 1991. 158 p.

Модуль ІІ
ПІДГОТОВКА ТА ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

ТЕМА 1. ПІДГОТОВКА ДО МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ: ВИБІР СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ

1. *Два підходи, або стратегії, у ведення міжнародних переговорів.*
2. *Створення умов для початку міжнародних переговорів в обстановці конфлікту, кризи або співпраці.*
3. *Основні стадії підготовки до переговорів, їхні характеристики.*

Два підходи, або стратегії, у ведення міжнародних переговорів

У науковій літературі з окресленої теми можна натрапити на різні уявлення й тлумачення щодо стратегій ведення переговорів. Найчастіше застосовуються два підходи: *кооперативний*, спрямований на співпрацю, та *конкурентний*, зорієнтований на протистояння. Деякі автори надають перевагу формулюванню — «жорсткий» і «м'який».

Якщо ж йдеться про взаємодію в цілому, то, наприклад, *Ч. Макклінток* розрізняє п'ять можливих підходів:

1) альтруїстський — спрямований на надання максимального виграшу партнеру;
2) кооперативний — зорієнтований на максимальний спільний виграш;

kubg.edu.ua

3) конкурентний — що зумовлює максимальний власний виграш при мінімальному виграшу партнера;
4) індивідуалістичний — спрямований на максимальний власний виграш;
5) агресивний — що зумовлює мінімальний виграш партнера.

Своєю чергою, *А. Файзуллаєв* також наводить розповсюджене уявлення про п'ять стратегій ведення переговорів, а саме:

1) орієнтація на максимальне задоволення власних інтересів при мінімальному задоволенні інтересів протилежної сторони (стратегія суперництва);
2) орієнтація на мінімальне задоволення як своїх, так і чужих інтересів (стратегія відходу);
3) намагання відповідною мірою задовольнити і свої інтереси, й інтереси протилежної сторони (стратегія компромісу);
4) орієнтація на те, щоб максимально задовольнити як свої інтереси, так й інтереси протилежної сторони (стратегія співпраці);
5) намагання до максимального задоволення чужих інтересів і мінімального — власних (альтруїстська стратегія).

Подібна класифікація підходів до переговорів запропонована й *Р. Холлом*. Науковець упорядковує їх за такими двома напрямами: спрямованість на реалізацію змістових цілей; орієнтація на встановлення відносин.

Отже, фактично всі перелічені класифікації визначають дві основні стратегії — торг та спільний з партнером аналіз проблеми з метою знаходження взаємовигідного рішення. Слід наголосити на тому, що обидва підходи — конфронтаційний і партнерський — передбачають спільне прийняття рішення учасниками переговорів. Тільки у першому випадку через торг, а в другому — шляхом діалогу.

Слід зазначити, що боротьба й співпраця — це дві сторони однієї медалі, діалектична єдність двох протилежностей. Відносність протиставлення обох підходів зумовлена подвійним характером самого переговорного процесу — на переговорах зазвичай наявний і частковий збіг, і часткове розходження інтересів сторін. Тобто в реальній практиці майже не існує перемовин, які б велися виключно у рамках торгу або тільки в межах спільного з партнером аналізу проблеми.

Таким чином, жоден із підходів до ведення міжнародних переговорів не може бути абсолютизованим. Адже всі вони одночасно (тією чи іншою мірою) наявні під час переговорного процесу.

Створення умов для початку міжнародних переговорів в обстановці конфлікту, кризи або співпраці

В історії міжнародних відносин особливі складнощі виникали в тому разі, коли переговорам передували *конфлікти* або *криза*. Саме тому, перш ніж почати перемовний процес, учасники останнього повинні обов'язково пересвідчитися у тому, що в кожного з них нема найкращої альтернативи (BATNA) перемовинам, і зробити ситуацію переговорною.

Слід зазначити, що обидві ситуації (конфлікту й кризи), незважаючи на зовнішню схожість, все ж таки принципово різняться з огляду на технологію підготовки переговорного рішення.

Так, в умовах конфлікту завдання полягає в тому, щоб припинити воєнні дії та знизити рівень протистояння. У цьому разі сторони вже намагалися реалізувати свої найкращі альтернативи.

При кризовій ситуації BATNA тільки починають розроблятися. Тому важливо перевести ситуацію у русло переговорів до того, як хтось із учасників вирішить реалізовувати свою найкращу альтернативу. Загалом в умовах кризи, на від-

kubg.edu.ua

міну від ситуації конфлікту, особливого значення набувають суб'єктивні чинники, зокрема орієнтація політичних лідерів на односторонні або спільні дії щодо розв'язання суперечки. Так, одним із потужних факторів є те, що кризова ситуація в цілому чинить дуже сильний емоційний вплив на осіб, які відповідають за прийняття рішення. Тому останні, ухвалені в таких умовах, зазвичай мають ірраціональний характер. Проте слід зазначити, що знання особливостей прийняття рішення у кризовій ситуації може значно знизити той негативний впливу, який воно може спричинити. А це, своєю чергою, дає змогу підвищити саме раціональність ухвалених рішень і в результаті перевести кризову ситуацію у переговорне русло.

Консультації та *обмін думками* з протилежною стороною — це ще один крок на шляху до початку міжнародних переговорів. Зацікавленість у перемовному процесі виявляється у формуванні довіри сторін. Для цього вихідні положення учасників переговорів на попередніх зустрічах мають бути виваженими й виключати різні форми прямого тиску на партнера. Окрім того, якщо у сторін є можливість перевірити інформацію, яку вони отримують одне від одного (достатньо часу, існує канал для перевірки тощо), то це також сприяє підвищенню рівня довіри. Довіра до дій, спрямованих на ослаблення напруги, зростає у тому разі, якщо вони зрозумілі. Якщо ж ця спрямованість недостатньо очевидна, тоді потрібні додаткові пояснення щодо мирних намірів сторін.

Наведемо такий історичний приклад. У 1977–1978 рр. президент Єгипту А. Садат свої дії, спрямовані на мирне врегулювання конфлікту між його країною та Ізраїлем, публічно пояснював взаємозалежністю двох держав, у результаті якої останні можуть або виграти, якщо буде мир, або програти в разі ескалації конфлікту.

Таким чином, перш ніж вступати в міжнародні перемовини, слід пересвідчитися у тому, що ситуація «визріла» для ви-

рішення проблеми. Тобто у сторін відсутня BATNA і вони мають переговорний простір. У цьому разі учасники переходять до встановлення взаємних контактів і погодження питань майбутніх міжнародних переговорів.

Основні стадії підготовки до переговорів, їхні характеристики

Процес підготовки до міжнародних переговорів передбачає розв'язання основних завдань: вивчити в деталях тему перемовин; продумати політичну ситуацію, що склалася навколо переговорів, і розглянути всі можливі варіанти майбутнього рішення; навести довідки про політичних партнерів, розробити концепцію переговорів з ефективною стратегією і тактикою; забезпечити ефективний зв'язок з громадськістю.

Своєю чергою, Ф. Бег'юлі розробив концепцією детального планування підготовчого етапу переговорів, що включає п'ять стадій.

І стадія. Аналіз вихідної позиції та методика SWOT-аналізу. Цей етап починається із всебічного та виваженого аналізу вихідної позиції. Метою останнього є проникнення у суть історії взаємовідносин партнерів, їхнього сучасного стану і перспектив розвитку. На думку Ф. Бег'юлі, на цій стадії підготовки до переговорів слід продумати й послідовно здійснити такі чотири кроки:

1) осмислення своїх потреб, а не бажань;
2) розстановка пріоритетів;
3) збір інформації;
4) аналіз ідеального, мінімального та реалістичного проєктів договору.

Аналіз вихідних позицій можна починати із розгляду факторів успіху (або поразки) минулих переговорів. Варто зазначити, що така процедура не передбачає прийняття безпосеред-

kubg.edu.ua

ніх рішень з приводу майбутніх перемовин — потрібний лише цілеспрямований пошук нової ефективної стратегії і тактики.

На цій стадії слід застосовувати такий метод роботи, як спільні обговорення проблем членами майбутньої делегації та експертами. У результаті чого з'ясовуються фактори, які в майбутньому сприятимуть успіху переговорів, і саме на них ґрунтується наступний етап аналізу вихідних позицій. Зокрема, важливо зібрати якомога більше інформації як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру про тему перемовин. У першому випадку — за допомогою анкетування та інтерв'ювання провідних експертів. У другому — із таких джерел, як статистика, економічні та соціальні показники, яка може вважатися об'єктивною, оскільки позбавлена суб'єктивних оцінок людей. Аналіз вихідних позицій вважається найбільш повним, якщо враховуються як жорсткі, так і м'які дані щодо теми переговорів.

У сучасному менеджменті єдиний аналіз сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) у діяльності організації називається аналіз чотирьох сторін, або SWOT-аналіз. Здійснення останнього передбачає оцінку зовнішніх (можливості й загрози) та внутрішніх (сильні й слабкі місця) факторів. Такий підхід можна з успіхом застосовувати в практиці підготовки до переговорів.

На завершення першого етапу слід визначити, як максимально покращити найбільш вигідні для себе стартові позиції на переговорах. Одним із найважливіших факторів, який сприяє їх зміцненню перед початком міжнародних перемовин на сучасному етапі, є ініціювання інформаційної кампанії у засобах масової інформації. Ефект такого превентивного кроку дає змогу окреслити потрібний ракурс щодо обговорення теми в ЗМІ й спрямувати суспільну дискусію у потрібному напрямі.

ІІ стадія. Аналіз позиції протилежної сторони й розробка психологічного портрету партнерів. На цьому етапі підготов-

ки важливо зібрати якомога більше інформації про партнерів по переговорах. Також необхідно скласти їхній психологічний портрет з урахуванням таких особливостей: колегіальність або авторитарність щодо прийняття рішень; ступінь узгодженості дій лідерів та експертів; ваші майбутні партнери є інтровертами чи екстравертами, які у них основні поведінкові моделі й стилі. На міжнародних переговорах важливо добре орієнтуватися в культурних традиціях сторін, особливостях їхнього національного менталітету й стилю ведення перемовин.

При складанні психологічного портрету партнерів по переговорах можна скористатися методом відомого психолога К. Г. Юнга. Науковець вважав, що психологічний контакт здійснюється на основі взаємодії чотирьох факторів: логіки, інтуїції, відчуття та дотику. На цій основі можна визначити чотири моделі поведінки:

1. ST — дотик і думка (поведінка базується на логіці та беззаперечних фактах).
2. IT — інтуїція, ідеї, думки (поведінка базується не тільки на логіці та беззаперечних фактах, а й на інтуїції).
3. IF — інтуїція, відчуття (поведінка базується на усвідомленні загальноприйнятих цінностей і норм, а не на реальних фактах).
4. SF — дотик, відчуття (поведінка базується на особистісних уподобаннях, логіка й факти найчастіше виносяться за дужки).

III стадія. Визначення концепції, вибір стратегії і тактики. На цьому етапі підготовки визначається концепція переговорів, відбувається вибір стратегії і тактики їх ведення.

Розглянемо сутність ключових понять переговорів:

— *концепція* — включає в себе цілі; висунуті та офіційно заявлені позиції; стратегію і тактику дій, що передбачаються; шкалу пріоритетів учасників перемовин, карту запитань;

kubedu.ua

— *стратегія* — розроблена генеральна лінія проведення перемовин, спрямована на досягнення поставлених цілей;
— *тактика* — конкретні прийоми досягнення відповідних завдань на кожному з етапів перемовин.

Концепція переговорів може включати кілька альтернативних варіантів вирішення проблеми. Причому експерти рекомендують мати їх якомога більше. У процесі обговорення альтернативних рішень науковці радять застосовувати метод мозкового штурму (брейнстормінг). Останній являє собою такий спосіб роботи групи, відповідно до якого першочерговим завданням є знаходження нових альтернативних варіантів рішення проблемної ситуації.

Важливим моментом підготовки до переговорів є вибір стратегії і тактики, який залежить від цілої низки об'єктивних й суб'єктивних факторів. До перших зараховують: ситуацію, яка склалася навколо перемовин; стартові позиції учасників; виявлена переговорна проблема, що потребує розв'язання. Суб'єктивні фактори включають: бачення самих учасників щодо перемовного процесу; переговорні ставки сторін; оцінку особистісного впливу й комунікаційні якості на переговорах.

Вибір стратегії зумовлює використання тактичних прийомів, які тісно пов'язані з реалізацією відповідної моделі переговорів. Проте існує ціла низка тактичних способів, непов'язаних безпосередньо з жодною стратегією, що можуть застосовуватися залежно від переговорної ситуації.

Так, Л. Белланже наводить найбільш відомі тактики ведення переговорів, розміщуючи їх за шкалою посилення конфронтації.

1. *Тактика «милого друга»* (або «гірчичного зерна»). Максимально коректно і точно сформулювати свої пропозиції, при цьому попросити партнера подумати, а не відповідати відразу.

2. *Тактика відкладання* (тактика Лінкольна). Спочатку обговорити другорядне, а потім головне, не приймати ні аргументів, ні альтернатив, висунутих опонентами. Відкласти обговорення основної теми й аргументацію власної позиції на пізніше. Натомість підпорядкувати переговори розв'язанню другорядних завдань та переформулювати основне питання.
3. *Тактика стратагем* (створення ланцюга стратагем). Передбачає зміну акценту дискусії, використання інтелектуальних пасток, прийомів маскування справжніх цілей тощо.
4. *Тактика принца Максиміліана* (тактика цейтноту). Нікому не пояснювати своїх цілей; зробити акцент на точному порядку своїх дій під час переговорів; занурити противника в атмосферу, при якій останньому бракуватиме часу для дій тощо.
5. *Тактика провини.* З обуренням атакувати противника, який «завинив», вимагати від нього пояснень, вказувати на допущені ним помилки й одночасно нагадувати про важливість переговорів.
6. *Тактика Талейрана:* «Розділяй і володарюй!» Розділити союзників, поступово ослаблювати їх суперечками й інтригами, не даючи виступити єдиним фронтом, аби перемогти кожного з них окремо.

Окрім стратегії і тактики, слід також приділити увагу складанню карти за питань (про це йшлося на попередніх лекціях). Це допоможе правильно вести діалог з партнерами на кожному з етапів переговорів, що мають відбутися.

Після того як концепція перемовин буде остаточно затверджена, потрібно підготувати переговорне досьє, до якого входять найважливіші документи, тексти основних доповідей членів делегації, попередніх можливих угод, важливі офіційні повідомлення для публікацій у ЗМІ, а також різні

kubg.edu.ua

довідники, складені експертами по всіх аспектах майбутніх переговорів.

IV стадія. Вирішення організаційних моментів. На цьому етапі відбувається розв'язання організаційних питань, формується склад делегації. Місце і час проведення переговорів вибираються з урахуванням різних політичних, ділових і психологічних обставин, а також соціокультурних відмінностей учасників.

На міжнародних переговорах важливим є вибір місця (території), де вони відбудуться. Зазвичай сторони домовляються про почергове проведення зустрічей на території одне одного. Іноді для цього, особливо в умовах конфлікту, вибирається нейтральна територія.

Найважливішим організаційним моментом є визначення порядку денного, регламенту й рівня переговорів. Якщо при визначенні порядку денного виникають серйозні протиріччя, він приймається як вільний, щоб кожен учасник під час перемовин міг винести на обговорення те питання, яке вважає за потрібне.

При формуванні складу делегації зазвичай виходять з того, щоб кожна зі сторін представила приблизно однакову кількість учасників переговорів. Великого значення набуває рівень переговорів та кількість запитань, яка буде на них обговорюватися. Від цього залежить залучення відповідного кола експертів і супроводжуючих осіб. Так, із самого початку слід чітко визначити функції кожного члена делегації на переговорах, а саме: робота в групі з конкретних питань; підтримка зв'язків із громадськістю; інформування з найбільш важливих питань партнерів по переговорах; робота зі ЗМІ та неурядовими організаціями; ведення документації. При цьому не рекомендується надмірно розширювати склад делегації, оскільки велика кількість учасників ускладнює ділові комунікації на міжнародних переговорах.

kubg.edu.ua

V стадія. Самопідготовка й вибір особистісної лінії поведінки. Після того як ви склали для себе психологічні портрети ваших партнерів по переговорах, розробили стратегію і тактику їх ведення, важливо замислитися над особистісною лінією поведінки, постаратися набути в собі впевненості перед майбутніми переговорами.

Найголовнішим у психологічній самопідготовці до переговорів є вміння долати стрес та почуття тривоги, які природно виникають в учасників перед початком перемовного процесу. Американські фахівці з міжнародних переговорів Джульєтта Ніренберг та Ірен Росс вважають уміння контролювати атмосферу перемовин головним ключем до їх успішного проведення. Дослідники рекомендують створити своєрідну мантру переговорів або розробити формулу самонавіювання, що допоможе учасникам відновити спокій під час перемовного процесу. Для цього можна скористатися таким алгоритмом.

1. Спробуйте спрогнозувати можливі психологічні загрози з боку ваших партнерів і знайти їм психологічну протидію. Наприклад: «Моя упевненість у власних силах діятиме заспокійливо на моїх партнерів».
2. Розробіть формулу для протидії своїм основним психологічним недолікам під час переговорів. Наприклад: «Я триматиму себе в руках»; «Я не стану дратуватися через дрібниці»; «Я контролюватиму позитивну атмосферу й досягну своєї мети».
3. Визначте, які основні негативні емоції ви відчуваєте та складіть мантру, що їм протидіятиме. Наприклад, якщо ви панікуєте, скажіть собі: «Я спокійний, я зможу це зробити» тощо.

Отже, процес підготовки до переговорів має викликати у вас відчуття власної компетентності та психологічної упевненості. Так, американський президент Джон Кеннеді досить

kubo-edu.ua

влучно з цього приводу зазначив: «Давайте ніколи не будемо вести переговори від страху. Але давайте ніколи не будемо боятися вести переговори».

ВИСНОВКИ

Процес підготовки до міжнародних перегорів передбачає урахування таких позицій:

— детальне вивчення теми переговорів;
— продумування політичної ситуації, що склалася навколо перемовин, розгляд всіх можливих варіантів майбутнього рішення;
— наведення детальних довідок про політичних партнерів, розроблення концепції переговорів з ефективною стратегією і тактикою, що має бути зафіксовано в переговорному досьє, включаючи чіткі інструкції для всіх членів делегації;
— забезпечення ефективного зв'язку з громадськістю.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте погляди фахівців (Ч. Макклінтока, А. Файзуллаєва, Р. Холла та ін.) щодо існуючих основних підходів (стратегій) до ведення міжнародних переговорів. У чому полягає спільність або відмінність цих стратегій? Чи варто абсолютизувати кожен з підходів під час ведення міжнародних переговорів?
2. Висвітліть відмінності, які існують при підготовці до міжнародних переговорів в умовах конфлікту, кризи або співпраці.

kubg.edu.ua

3. Схарактеризуйте основні стадії підготовки до переговорів за концепцією Ф. Бег'юлі. Розкрийте сутність методу SWOT-аналізу для з'ясування вихідної позиції учасників перемовного процесу.
4. Схарактеризуйте метод відомого психолога К. Г. Юнга при складанні психологічного портрету партнерів по переговорах та чотири моделі їхньої поведінки.
5. Розкрийте сутність основних понять переговорів: «концепція», «стратегія» і «тактика». Проаналізуйте найбільш відомі тактики ведення перемовин за концепцією Л. Белланже.
6. За наведеним зразком складіть карту запитань, яка використовуватиметься на кожному із етапів міжнародних переговорів. З чого складається добре підготовлене переговорне досьє?
7. Які з організаційних питань є найбільш важливими перед початком переговорного процесу? Відповідь аргументуйте.
8. Визначте важливість етапу психологічної самопідготовки до міжнародних переговорів. Наведіть приклади можливих формул самонавіювання перед початком перемовного процесу.

kubg.edu.ua

ТЕМА 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. *Основні етапи проведення міжнародних переговорів.*
2. *Основи ділової етики: правила ділового етикету, візитні картки, подарунки, дрес-код.*

Основні етапи проведення міжнародних переговорів

Будь-які міжнародні переговори по-своєму унікальні — мають свій порядок денний, свої проблеми і методи їх вирішення, а тому неможна визначити якусь універсальну модель перемовного процесу. Більше того, з моменту зустрічі за столом переговорів кожен із партнерів має право внести принципово нові пропозиції, які потребують осмислення і дій у відповідь. Це, своєю чергою, може призвести до повної зміни всього ходу перемовин. Проте все ж у попереднього моделювання переговорного процесу є свої переваги. Так, маючи уявлення про «ідеальну карту переговорів», сторони будуть більш упевнено себе почувати за столом переговорів, тримаючи в руках символічну нитку Аріадни.

Більшість дослідників міжнародних переговорів пропонує детальний план їх ведення, виділяючи такі основні стадії:

1) початок переговорів (обмін думками, перші пропозиції);
2) дебати;
3) зона конкретних пропозицій;
4) прийняття рішень і завершення переговорів.

kubg.edu.ua

Такий план є досить логічним, тому розглянемо більш детально кожну позицію.

Початок переговорів: обмін думками, перші пропозиції. Перша зустріч з партнерами по переговорах має важливе психологічне значення. З огляду на це слід виокремити ритуал привітання. На міжнародних переговорах він може бути різним і залежати від культурних традицій сторін. Так, якщо в Україні й інших західних державах привітання супроводжується рукостисканням, то у більшості азіатських країн це неприйнятно. Слід також пам'ятати, що східні культури важливого значення надають статусу й титулам членів делегації. Тож якщо в країнах Заходу ділові партнери зазвичай називають одне одного на ім'я, то на Сході потрібно точно зазначати титули й звання.

США. Під час вітання й знайомства чоловіки зазвичай обмінюються рукостисканнями. Жінки при діловому спілкуванні теж часто дотримуються цієї традиції. Неприйняті поцілунки, а також цілування руки. А ось життєрадісне поплескування по спині можна спостерігати досить часто.

Великобританія. При вітанні й звертанні титули здебільшого вживаються, навіть у колі близьких знайомих. Хоча останнім часом все більшого поширення набуває тенденція називати одне одного на ім'я відразу ж після початку знайомства. Точність цінується, проте не слід приходити завчасно. Це може бути розцінено як неповага.

Німеччина. При вітанні, а також прощанні прийнято тиснути одне одному руки. Ділове спілкування передбачає звертання на прізвище й на «ви» (наприклад, «пане Шмідт»). Лише близькі друзі можуть дозволити перейти на «ти», і то за взаємною згодою. Німці поважають звання і титули й вживають їх при зверненні та представленні.

Індія. Під час вітання та прощання чоловіки часто обмінюються рукостисканнями. Жінці руку не потискають. Також

дуже важливо, якою саме рукою ви будете вітатись. Вважається, що це слід робити лише правою — вона чиста. Адже нею вживають продукти харчування, вказують напрямок. Ліва ж рука, навпаки, вважається некоректною для вітання.

Представникам протилежних статей не дозволяється вітатись рукостисканням. Тому жінку слід вітати кивком голови або більш церемонними привітаннями — притиснувши долоні одна до одної разом або на рівні грудей у формі будиночка (намасте́). Найстаршого за віком завжди вітають першим. При прощанні обов'язково слід звертатися до кожної особи окремо.

Китай. Коли вітаєтесь з представниками китайського народу, потрібно пам'ятати, що в їхніх іменах спочатку йде прізвище, а потім ім'я. Це слід враховувати, аби етично привітатись і не образити партнера по зустрічі. До представників східних культур прийнято звергатися за прізвищем. Важливим є церемоніал привітання, а саме його черговість. Спочатку потрібно вітатися рукостисканням з представниками більш високої посади чи рангу, а вже потім з іншими. Важливим також є використання візитних карток при зустрічах із представниками східних культур.

Японія. Японці при вітаннях майже не потискують одне одному руки, не цілують в щоку, не обіймаються, не здійснюють ніяких інших подібних дій. Вони взагалі намагаються не торкатися одне одного. Останнім часом японські традиції змінюються і, зустрічаючись, а особливо знайомлячись з іноземцями, японці можуть потиснути простягнуту руку і навіть самі простягають свою. Не простягайте руку першим ні при зустрічі, ні при прощанні.

Близький Схід. Пунктуальність є обов'язковою умовою для всіх учасників зустрічі. Проте самі організатори можуть не дотримуватися цих правил, тому не переймайтесь, якщо вам потрібно буде почекати. Це вважається нормальною практикою у країнах Близького Сходу. Якщо ви плануєте ор-

ганізовувати ділову зустріч, то домовлятися про неї слід добре заздалегідь — процес підготовки відбувається повільно. При плануванні зустрічей необхідно враховувати релігійні особливості арабів, а саме не забувати про священний місяць Рамадан, коли вся робота припиняється о 12.00 годині дня. Культура арабів зараховується до високого контексту. У них прийнято перебувати на досить близькій відстані одне від одного, що може бути не дуже комфортним для представників інших культур. Процес переговорів завжди супроводжується фуршетом, якщо ви відмовляєтесь від частувань, це може бути розцінено як неповага.

Початок перемовин є важливим етапом ведення міжнародних переговорів. Тут дуже багато залежить від того, хто із партнерів зробить першу пропозицію. Основне правило останньої полягає у тому, що її слід зробити тому з партнерів, хто хоче відразу взяти ініціативу у свої руки. Також важливо, щоб перша пропозиція викликала інтерес у ваших партнерів, була достатньо чіткою і водночас гнучкою — вона має залишати простір для маневрів, але разом з тим не повинна містити поступок.

Зазвичай партнери по перемовинах ніколи не розкривають свої карти до кінця повністю — щось завжди залишається недоговореним або свідомо замовчується. При всій унікальності кожної переговорної ситуації для створення позитивної атмосфери психологічно правильним є початок подачі позиції з підкреслення спільних моментів. Проте мотиви сторін можуть бути найрізнішими. Іноді партнери розпочинають переговорний процес не тільки без серйозних намірів домовитися, а навпаки, з метою уникнути досягнення згоди. У такому разі відбувається відкрите підкреслювання протилежного бачення вирішення проблеми і закриття позицій.

Проте здебільшого партнери по переговорах все ж таки намагаються досягти певних домовленостей. Тому на першому

етапі вносяться й обґрунтовуються пропозиції кожної зі сторін, висуваються аргументи на їхню підтримку. На цій стадії переговорів важливо достатньо чітко сформулювати свої пропозиції, щоб партнери усвідомили ваші пріоритети й уточнили висунуті вами вимоги. Поступово відбувається взаємне з'ясування образу протилежної сторони, здійснюється робота із визначення зони можливого компромісу. У результаті учасники можуть окреслити переговорний простір, у рамках якого відбуватимуться дискусії на наступному етапі перемовин, аби зазначити межі можливої згоди.

П р и к л а д и першої пропозиції різних країн.

Турецька приказка каже: «Поспіх — від чорта». Ось чому турки намагаються не поспішати у справах. Це також стосується і процесу міжнародних переговорів.

В Ізраїлі ж, навпаки, прийнято проводити переговори у швидкому форматі й не розтягувати цей процес. На перемовинах завжди відчувається атмосфера відкритості та прозорості. Однак планування ділових зустрічей і заходів відбувається задовго до їхнього початку. Важливою частиною переговорів є документальне затвердження завершального етапу, а саме підписання відповідних документів.

В Японії завжди з високою повагою ставляться до партнерів по переговорах і вислуховують їхню позицію до кінця, не дозволяючи собі перебивати.

З французами важко дійти компромісу. Вони вважаються непростими переговірниками. Для того щоб вдало почати перемовний процес, потрібно спочатку запропонувати каву, а ще краще проводити офіційні зустрічі під час прийомів їжі (сніданок, обід, фуршет). Це може стати у пригоді, аби справити позитивне враження на партнера-француза.

Німці вважаються пунктуальними, педантичними й конкретними переговірниками. Вони погоджуються починати перемовини тільки в тому разі, якщо твердо переконані, що

досягнуть домовленостей із партнером. Ведення протоколу є важливою та невід'ємною частиною переговорного процесу. Всі моменти мають бути зафіксованими. Свою позицію на переговорах німці ретельно обговорюють й обстоюють, не підтримують перехід до іншого питання, якщо не дійшли згоди в попередньому. Ведучи з ними перемовини, слід суворо дотримуватися протоколу.

Корейських переговірників зараховують до агресивних, оскільки вони досить наполегливо ведуть перемовини, розтягуючи при цьому протокольну частину. Проте на відміну від японців не вважають за доцільне затягувати процес обговорення деталей угоди. Під час переговорів цінують чіткість позицій та прямолінійність.

Дебати. На стадії дебатів відбувається активне обговорення висунутих пропозицій і в результаті полеміки з'ясовуються найбільш прийнятні варіанти вирішення проблеми. Утім, слід пам'ятати, що багатослів'я — головний ворог учасників перемовин. Саме тут сторонам у пригоді стане карта запитань, підготовлена заздалегідь у їхньому переговорному досьє. Висуваючи аргументи на користь своєї позиції, необхідно застосовувати правила теорії аргументації і риторики. У розпалі полеміки слід контролювати атмосферу переговорів, намагаючись зберігати спокій на всіх етапах дискусії. Можливо, у цьому допоможуть формули самонавіювання або мантри, про які йшлося вище. На цьому етапі переговорів важливо також уміти тримати паузу й пам'ятати, що відрізняє дипломата від інших людей: уміння сказати «ні» таким чином, щоб це прозвучало як «так». Ці слова належать відомому канадському державному діячу, прем'єр-міністру Канади Лестеру Боулзу Пірсону (1897–1072).

Успіх цього етапу переговорів багато в чому залежить від ефективної інформаційної підтримки, завдяки якій вийшло схилити суспільну думку в потрібний бік. Якщо вдалося

отримати інформаційну перевагу над опонентами, то й за столом переговорів аргументи виглядатимуть більш вагомими. Важливо зазначити, що на етапі дебатів можливе вкидання компромату в ЗМІ, розкручування скандалів навколо учасників переговорів, що може значно ускладнити полеміку й навіть переломити суспільні настрої.

Іноді зайвий розмах полеміки може завести переговори у глухий кут. Тоді природний перебіг перемовного процесу призупиняється, навіть можлива перерва в роботі, для того щоб учасники змогли по-новому переосмислити те, що відбулося, проконсультуватися всередині своїх делегацій тощо. Під час цієї перерви важливо задіяти формат неофіційних зустрічей з партнерами, щоб у невимушеній обстановці знайти можливі шляхи виходу із кризи. Також важливо використати продовження дискусії у ЗМІ для зміцнення своїх позицій.

Зона конкретних пропозицій. На стадії дебатів сторони з'ясували для себе, наскільки їхні інтереси збігаються з інтересами партнерів. Тепер можна уточнити конкретні пропозиції, які зможуть наблизити учасників переговорів до реалістичного вирішення проблеми.

Так, Ф. Бег'юлі, виокремлює цілу низку тактичних прийомів, які дають змогу знайти варіант взаємовигідного рішення:

1) фрагментація. Розбити проблему на більш дрібні складові;
2) пошук альтернативних рішень;
3) принцип «а що, якщо…?» Обговорення принципово нової пропозиції;
4) обхідний шлях. Розгляд найскладнішого питання відкласти на пізніше;
5) готовність і бажання. Цими словами можна скористатися при обговоренні пропозицій ваших партнерів; це допоможе покращити взаєморозуміння;
6) взаємні поступки;

7) періодичне підбиття підсумків. Намагання підкреслити прогрес у вирішення проблеми;
8) підтримка партнерів у момент відступу назад. Якщо сторона готова піти на поступки, не слід демонструвати перемогу. Навпаки, потрібно психологічно підтримати партнерів по переговорах, підкреслити їхні достоїнства, зауважити їхню мудрість і сміливість тощо.

У наведеному переліку на особливу увагу заслуговує питання щодо поступок. Так, з максимальною коректністю слід уточнити у партнерів по переговорах, які саме пропозиції вони вважають найбільш прийнятними для себе. І поступово, використовуючи принцип «послуга за послугу», можна визначити мінімальну формулу поступки.

Основи ділової етики

Для того, щоб ефективно організувати міжнародні переговори, необхідно при підготовці до них враховувати національно-культурні й етнічні особливості учасників перемовного процесу, які протягом довгого часу вкоренились у загальні положення дипломатичного протоколу відповідних країн. При цьому дуже важливо вивчити поведінку партнерів по переговорах, корисним є використання засобів візуальної психодіагностики. Найбільш ефективний серед них, на нашу думку, метод аналізу стилів спілкування, який можна схарактеризувати двома основними особливостями: орієнтацією другої сторони на кінцевий результат і поведінкою партнерів у комунікаційному процесі. Якщо ми орієнтуємося на кінцевий результат, то стиль поведінки партнера базується або на об'єкті переговорів, або на загальному інтересі.

Так, особливістю переговорів, які відбуваються з огляду на об'єкт, є те, що вони спрямовані не на довгострокові відносини та їхній розвиток, а на короткотермінові результати (*табл. 1*).

kubg.edu.ua

Таблиця 1

Особливості переговорів, які відбуваються з огляду на об'єкт

Одна сторона тисне, друга поступається	Обидві сторони переслідують власні цілі з метою отримання найбільшої переваги	Головний тиск здійснюється через висування вимог, їх просування й захист
Будь-які поступки мають компенсуватись іншими перевагами	Вимоги обґрунтовуються об'єктивними даними	Застосовується широкий діапазон тактичних засобів впливу на партнера

Зовсім інший підхід застосовують у переговорах, які ґрунтуються на інтересі. Такі перемовини передбачають довготривалі відносини й характеризуються своїми особливостями (*табл. 2*).

Таблиця 2

Особливості переговорів, які ґрунтуються на загальному інтересі

Обидві сторони націлені на співробітництво, відкритість в обміні інформацією	Партнери поважають і допомагають одне одному	Сторони взаємодіють на основі об'єктивних норм чесності, довіри, комунікабельності
Контракт допускає можливість уточнення та змін		Договори мають довгостроковий характер

Наступним стилем ділової етики можемо виокремити такий, що акцентується на процесі комунікації і характеризується відповідними особливостями. Він має на два основні напрями, що визначаються залежно від того, на чому базуються переговори — на змісті чи на їхньому контексті.

Так, при стилі комунікативної поведінки під час переговорів, в основу яких вкладено зміст перемовного процесу, перевага надається не словам, інформації, ідеям, а саме значенню спілкування. При цьому передбачається низка типових правил взаємодії (*табл. 3*).

Kubg.edu.ua

Таблиця 3

Особливості переговорів,
які ґрунтуються на змісті перемовного процесу

Зрозуміло й чітко висловлюватися	Використовувати для аргументації документи	Орієнтуватися на раціональне сприйняття світу

Стиль комунікативної поведінки під час переговорів, що базується на контексті, передбачає пріоритети взаємозв'язку, місця, часу, установки й почуттів партнера (*табл. 4*).

Таблиця 4

Особливості переговорів,
які ґрунтуються на контексті перемовного процесу

Партнери вивчають одне на одного, діагностуючи поведінку	Опорою слугують образність внутрішнього сприймання, емоційна оцінка спілкування
Застосування невербальної комунікації	Сторони використовують інтуїтивне сприйняття світу

Розглянуті характеристики поведінки під час переговорів визначають такі її чотири стилі, інтегровані на культурологічній основі (*табл. 5*).

Таблиця 5

Особливості переговорів,
які ґрунтуються на інтересі та положенні

На контексті та інтересі	Україна, Японія
На змісті та положенні	США, Німеччина, Швейцарія
На контексті та положенні	Мексика, Іспанія, Єгипет, Філіппіни
На змісті та інтересі	Швеція, Ісландія

Слід зазначити, що коли на переговорах зустрічаються представники різних культур та звичаїв, можуть виникати непорозуміння. Саме тому необхідно завчасно класифікувати переговори та визначати, які стилі застосовуватимуться сторонами.

kubg.edu.ua

Існують перемовини, які можуть містити в собі загрозу. Наприклад, коли культури країн значно відрізняються між собою й в основі стилів поведінки немає жодного спільного компонента. Легше відбуваються переговори з представниками держав споріднених культур. Тобто таких, у яких в основі стилю лежить хоча б один спільний компонент. У цьому разі партнери по переговорах досить легко розуміють одне одного й розв'язують спільні проблеми.

Отже, культурний контекст накладає значний відбиток на процес ведення міжнародних переговорів. Шлях до взаєморозуміння сторін, які представляють різні культури, залежить від виконання деяких умов. Зокрема, слід ретельно підготуватися до перемовного процесу, проаналізувавши тонкощі культури опонента, і відповідно до цього вибрати стиль ведення міжнародних переговорів.

При підготовці до міжнародних переговорів з представниками інших культур важливо продумати всі дрібниці й приділити увагу багатьом деталям, застосовуючи при цьому основи ділової етики, передбачені в усіх компонентах комунікації під час перемовного процесу.

Так, існують такі основні правила вітання та рукостискання при зустрічах на переговорних процесах (*табл. 6*).

Таблиця 6

Основні правила вітань, рукостискань і представлення в різних ситуаціях

Ситуація	**Має бути першим при вітанні**	**Має бути першим при рукостисканні**	**Має бути першим при представленні**
1	**2**	**3**	**4**
Чоловік Жінка	+	+	+
Старший за віком Молодший за віком	+	+	+

kubg.edu.ua

Закінчення табл. 6

1	2	3	4
Старший за посадою Молодший за посадою	+	+	+
Той, хто проходить повз групу людей Той, хто перебуває в групі людей	+	+	+
Той, хто входить до кімнати Той, хто перебуває в кімнаті	+	+ +	+
Той, хто обганяє особу, яка йде	+		
Керівник делегації, який заходить до кімнати Керівник делегації, який перебуває в кімнаті	+	+	+

Візитні картки. При знайомстві й встановленні контактів під час переговорів часто використовуються візитні картки. Оформлення та їхні розміри суворо не регламентуються, але потрібно слідувати загальноприйнятим нормам. Текст на візитівці має бути надрукований горизонтально, вздовж її довшої сторони. Найбільш розповсюджений розмір — 9х5 см. На візитній картці співробітника фірми можна зобразити емблему корпорації, а державного службовця — герб країни. Візитівку прийнято друкувати мовою тієї держави, яку представляє власник картки, а також англійською або мовою країни перебування. Якщо візитна картка друкується іноземною мовою, то прізвище й ім'я власника пишуться повністю, а по-батькові зазначається однією великою літерою.

vlibg.edu.ua

На переговорах обмін візитними картками відбувається зазвичай під час першої особистої зустрічі з партнерами, при цьому першим її вручає той, хто молодший за посадою, — старшому за посадою. Якщо перемовини відбуваються з іноземними партнерами, то першими візитівки дають господарі. Зазвичай при врученні візитної картки обмінюються легким поклоном голови. Представникам мусульманської культури не можна давати візитівку лівою рукою (у цих країнах вона вважається брудною, адже має виконувати гігієнічні процедури), тільки правою. У країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону візитну картку можна вручати обома руками.

Візитівки можуть виконувати функцію письмового послання, якщо у їхньому лівому верхньому або нижньому куті стоять спеціальні позначки (початкові літери французьких слів), затверджені міжнародним протоколом, що вказують на привід, з якого надсилається картка (*табл. 7*).

Таблиця 7

Офіційні скорочення при діловому листуванні

p. f.	Привітання зі святом (pour féléciter)
p. f. N. A	Привітання з Новим роком (pour féléciter avec le Nouvel An)
p. r.	Вислів вдячності (pour remercier)
p. f. c.	Вислів задоволення знайомством (pour faire connaissanse)
p. c.	Вислів співчуття (pour condoléance)
p. p. p.	Вислів співчуття із готовністю допомогти (pour prendre part)
p. p.	Заочне представлення, замість особистого візиту (pour présenter)
p. p. c.	Висловлення прощання у зв'язку з остаточним від'їздом з країни, коли не наноситься прощальний візит (pour prendre congé)
R. S. V. P.	Прохання обов'язково відповісти (répondez s'il vous plaît)

Разом з візитною карткою прийнято відправляти квіти або невеликі подарунки. У такому разі вона вкладається у коробку з презентом чи букет. Якщо візитівка використовуються для запрошення на неофіційний прийом, то вгорі картки зазначають ПІБ особи, яку запрошують, а знизу — місце, дату й час проведення заходу.

Подарунки. На міжнародних переговорах питання подарунків — один із найделікатніших. Якщо ви знаєте партнера достатньо добре, то ваш презент має відповідати його вподобанням. Коли ж ви зустрічаєтесь з партнером уперше, не варто поспішати з подарунками. Ритуал дарування вимагає такту й смаку. Не існує правил на всі випадки життя, але прийнято, що під час першої зустрічі подарунки вручають господарі, а не гості. Рекомендується дарувати невеликий сувенір іноземним партнерам як символ майбутньої плідної співпраці.

Дарувати презенти прийнято відповідно до посади. При цьому слід пам'ятати, подарунки не мають бути однаковими що для керівника делегації, що для її членів. Це може бути розцінено як неповага. Квіти вручають без паперу, виключенням може бути лише дороге пакування. Не можна забувати, що повторення презенту (окрім алкогольних напоїв та квітів) вважається порушенням ділового етикету. Зі списку подарунків слід виключити ікони, перли, годинники, дзеркала, ножі (ці предмети вважаються поганою прикметою).

Слід пам'ятати, що в різних країнам по-різному ставляться до ритуалу дарування сувенірів (*табл. 8*). Західним партнерам потрібно презентувати відносно недорогі подарунки, за винятком керівника делегації. У більшості цих країн чітко окреслено перелік прийнятних презентів: календарі, записні книжки, запальнички, фірмові ручки, на Різдво — алкогольні напої. Інше розцінюються не як знак уваги, а як засіб тиску на партнера. А от у країнах Сходу, навпаки, подарункам потрібно приділити значну увагу.

Таблиця 8

Ритуал дарування сувенірів у різних країнах

Німеччина	Подарунки не прийнято дарувати
Італія	Подарунки не є обов'язковими
Франція	Подарунки не слід дарувати під час першої зустрічі, але пізніше можна презентувати невеликі сувеніри з національним колоритом

kubg.edu.ua

Арабські країни	Кожен діловий прийом закінчується ритуалом дарування сувенірів
КНР	Не слід дарувати особисті подарунки, вони мають бути презентовані всім членам делегації
Японія, КНР	Не можна дарувати подарунки, які складаються з чотирьох предметів, та букети квітів з чотирьох позицій (це число смерті), завертати подарунки в білий папір (колір смерті)
Латинська Америка	Слід дарувати сувеніри з національним колоритом, яскраво оформлені корзини фруктів

Дрес-код. Важливим елементом ділового етикету під час переговорів є знання основних правил дрес-коду.

Дрес-код (англ. dress code — кодекс одягу) — це встановлені норми, як потрібно вдягатися відповідно до ділової та публічної ситуації у певних соціальних групах.

У міжнародній діловій практиці прийняті такі буквені позначення дрес-коду, які слід знати кожному учаснику міжнародних переговорів (*табл. 9*).

Таблиця 9

Буквені позначення дрес-коду

Bt (Business traditional)	*Повсякденний традиційний діловий стиль* Класичний костюм із вовни темного кольору (синього або сірого кольору). Рекомендуються сорочки пастельних відтінків (блідо-голубий, персиковий, шампань; можлива тонка смужка)
Bb (Business best)	*Офіційний діловий стиль.* Одяг для ділових заходів, переговорів, презентацій. Дорогий костюм високої якості (зазвичай темно-синій), строгий та консервативний; біла сорочка (бажано з французькими манжетами та запонками); однотонна або в маленьку крапку елегантна краватка; хустинка в тон краватки у нагрудній кишені; дорогі туфлі (не лаковані) моделі «оксфорд»
Bc (Business casual)	*Неофіційний діловий стиль* Більш вільний, невимушений зовнішній вигляд, що передбачає піджак, блейзер, неділовий костюм в поєднані з менш офіційними сорочками (наприклад, сорочки поло), светром; зазвичай без краватки. До цього типу також належать бавовняні, шовкові або льняні костюми

Knute.edu.ua

Закінчення табл. 9

CF (Casual Friday)	*П'ятничний стандарт* Неофіційний діловий стиль по п'ятницях, що передбачає більш вільний, невимушений зовнішній вигляд, який є прийнятним у більшості компаній наприкінці робочого тижня
Btr (Business travel)	*Діловий стиль відряджень* Передбачає дорожній діловий костюм, який має зберегти форму й не пом'ятися, тому в ньому допустимі синтетичні вкраплення. Основне правило — одягатись не для подорожі, а для того місця, куди прямуєте

На протокольних переговорах відповідний дрес-код може бути зазначений на запрошеннях спеціальною абревіатурою. Якщо така позначка відсутня, то на прийоми, що відбуваються до 19.00 (сніданок, коктейль, келих шампанського, фуршет), прийнято вдягати однотонний костюм неяскравих тонів. Не рекомендуються різнокольорові сорочки, зокрема, перевага надається білому кольору з неяскравою краваткою під колір костюму. Взуття — класичні чорні черевики на шнурках. У літній період дозволяється взуття під колір костюму неяскравих тонів. Лаковані черевики вдягаються тільки до смокінгу на вечірні прийоми.

Жінкам для денних прийомів рекомендується одяг стриманих, скромних ліній та помірних тонів (влітку — ніжні пастельні): сукня звичайної довжини, костюм або сукня-костюм. На вечірні прийоми прийнято вдягати більш нарядні й відкриті довгі вечірні сукні, взуття зі шкіри або замші на невисоких зручних підборах. Невелика сумочка має відповідати за стилем та кольором взуттю. Макіяж повинен бути природним, помірним; губна помада, рум'яна, лак для нігтів бажано однієї кольорової гами, що гармоніює з костюмом. На вечірніх прийомах допускається більш яскравий макіяж. Потрібно пам'ятати про те, що запах від парфумів має розповсюджуватись не далі ділянки інтимної зони (15–30 см), тому для денних переговорів краще використовувати туалетну воду.

У міжнародній практиці прийняті такі абревіатури, що позначають дрес-код для вечірніх прийомів (*табл. 10*).

Таблиця 10

Абревіатури, що позначають дрес-код для вечірніх прийомів

A5c After 5 Casual	Невимушений вечірній стиль після 17.00
A5 After 5	«*Коктейль*» — вечірній не занадто урочистий захід. Костюм може бути будь-якого кольору, не обов'язково діловий; краватка не обов'язкова. Для жінок бажана спеціальна коктейльна сукня або нарядний костюм
A5 Black Tie	«*Чорна краватка*» — офіційний вечірній прийом. Передбачає смокінг, лаковані чорні туфлі; для жінок — вечірня сукня, довжиною до підлоги
A5 Creative Black Tie	«*Чорна краватка, творчий підхід*» Передбачає смокінг з нетрадиційними аксесуарами або нетрадиційних кольорів
A5 Black Tie Optimal	«*Чорна краватка не обов'язкова*» Смокінг можна замінити на темний костюм з краваткою
A5 Semi-formal	«*Напівформальний вечірній захід*» Можна дотримуватись стандартів «Коктейль»
A5 Formal	«*Формальний вечірній захід*» Передбачає смокінг або темний костюм з краваткою
A5 Ultra-formal	Передбачено вдягатися, як *A5 White Tie*
A5 White Tie	«*Біла краватка*» Передбачає фрак з білою краваткою-метеликом; для жінок — довга сукня з декольте

Наведемо основні типи денних та вечірніх прийомів, які за бажанням може вибирати сторона, що приймає, під час переговорів (*табл. 11–12*).

Таблиця 11

Денні прийоми

Келих шампанського	Прийом починається з 12.00, розрахований на годину часу. Привід — прибуття чи від'їзд делегації, підписання договору. Гостям, окрім шампанського, пропонують вина, соки, мінеральну воду та легкі закуски (канапе, фрукти, цукерки)
Келих вина	Такий же прийом, як і «Келих шампанського», але гостям пропонується більш розширений асортимент вин та легких закусок. Міцні напої на денних прийомах не подають

kubg.edu.ua

Закінчення табл. 11

Сніданок	Відбувається у період з 12.00 до 15.00. Цей захід підходить для того, щоб зробити перерву під час переговорів протягом робочого дня. Меню включає холодні закуски, одне гаряче блюдо та десерт. До початку сніданку гостей пригощають соками, за столом пропонують сухі вина й відповідні до них закуски. Перед кавою або чаєм подають келих шампанського

Таблиця 12

Вечірні прийоми

Чай	Прийом, який можна проводити наприкінці переговорів з 16.00 до 18.00. Гостям пропонують десертні вина, цукерки, печиво, фрукти
Коктейль	Прийом починається з 17.00, розрахований на 1–2 години часу. Може завершувати робочий день переговорів. За формою нагадує «Келих вина»: вільне розташування гостей; можуть бути запропоновані міцні напої і гарячі закуски
А-ля фуршет	Найпопулярніший вид вечірніх прийомів у діловій сфері. Підходить для завершення робочого дня переговорів. Починається з 17.00, триває протягом двох годин. Вільне розташування гостей. Гості самостійно вибирають напої та закуски
Обід	Найбільш вишуканий вид вечірнього прийому, який починається з 20.00 і триває протягом трьох годин. Обов'язкова розсадка гостей за столом. На запрошенні на прийом вказується абревіатура R.S.V.P (просимо відповісти). На столах розміщуються таблички з іменами гостей. Обід організовується стороною, яка приймає, на початку переговорного процесу або наприкінці
Обід-буфет	Пропонується вільна розсадка гостей за столиками для 6 осіб

ВИСНОВКИ

Будь-які міжнародні переговори по-своєму унікальні. Вони мають свій порядок денний, свої проблеми і методи вирішення. Тому неможливо визначити якусь універсальну модель переговорного процесу. Більшість із дослідників міжнародних перемовин пропонує детальний план проведення остан-

ніх, виділяючи чотири основні стадії: початок: обмін думками, перші пропозиції; дебати; зона конкретних пропозицій; прийняття рішень і завершення переговорів.

Висуваючи аргументи на користь своєї позиції, слід застосовувати правила теорії аргументації і риторики. У розпалі полеміки необхідно контролювати атмосферу переговорів, намагаючись зберігати спокій на всіх етапах дискусії.

Дослідження культурних, релігійних, мовних особливостей представників різних національностей не зменшує важливості врахування загальноприйнятих етичних норм та принципів, які вкоренилися у культурі ділового спілкування переговірників протягом довготривалого історичного процесу, й тих, що засновані на принципах дипломатичного протоколу.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте етапи підготовки до міжнародних переговорів.
2. Детально проаналізуйте кожен етап плану підготовки до міжнародних переговорів.
3. Зазначте найважливіші акценти кожного етапу підготовки до міжнародних переговорів.
4. Проаналізуйте доцільність застосування правила теорії аргументації і риторики під час дебатів у переговорному процесі.
5. Яким чином зона остаточної пропозиції може вплинути на завершальний етап переговорного процесу?
6. Зазначте проблеми ділового спілкування із зарубіжними партнерами

kubg.edu.ua

7. Проаналізуйте різницю між денними та вечірніми прийомами?
8. Зазначте відповідний дрес-код на різних протокольних переговорах.
9. Які подарунки бажано дарувати представникам різних країн?

kubg.edu.ua

ТЕМА 3. ЗАВЕРШЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ: ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ТА ПІДГОТОВКА ПІДСУМКОВИХ ДОКУМЕНТІВ

1. *Основні стадії завершального етапу переговорів.*
2. *Приклади вдалих та невдалих міжнародних переговорів.*
3. *Прийняття рішень і завершення переговорів.*

Основні стадії завершального етапу переговорів

Як зазначалося раніше, процес проведення міжнародних переговорів поділяється на кілька етапів:

— підготовка до початку перемовин;
— початок;
— пошук компромісного рішення;
— завершення перемовин або вихід із ситуації глухого кута.

Остання, завершальна стадія має досить велике значення, адже її результатом зазвичай стає укладення якогось документа. Саме в цей період обговорюються деталі договорів, визначаються терміни виконання і відповідальні особи за кожний етап, прописаний у ньому. Якщо учасники перемовного процесу не дійшли спільного рішення, вважається за доцільне перенести цю фазу на пізніший термін.

Завершальна стадія є останньою і найбільш напруженою частиною процесу переговорів. Поступки на цьому етапі є болючими, і обидві сторони зазвичай відчувають утому. Аналі-

kubg.edu.ua

зуючи поведінку партнера на останньому етапі слід звернути особливу увагу на його реакцію — якщо ми зайшли занадто далеко, слід зробити крок назад.

У тому разі, коли відчуваємо, що інша сторона досягла межі своїх поступок, слід пропонувати підписати угоду. При цьому важливо, щоб запропоновані партнером пропозиції, були для нас прийнятними. На заключному етапі переговорів слід загальмувати пориви щодо збільшення поступок.

Проте варто пам'ятати, що в кожної сторони є свої так звані «червоні лінії». Це ті межі, якими не можна поступатися в жодному разі. Якщо ж ваші червоні лінії торкаються обговорюваного питання, потрібно відразу ж попередити про це протилежну сторону. Разом із тим слід зазначити, що в декого поступки ніби закладені самою природою. Так, представники Арабського Сходу та Далекого Сходу більш схильні поступатися, щоб досягти домовленостей.

Зазвичай більшість суперечливих моментів у ході перемовного процесу вирішується безпосередньо перед закінченням переговорів. Тому варто сконцентруватися на тому, на чию користь грає час. Ще одним важливим моментом під час заключного етапу є створення для іншої сторони можливості зберегти своє обличчя. Важливо, щоб після завершення переговорів партнери відчували задоволення від досягнутої угоди. Це є особливо значущим тоді, коли передбачається, що відносини не одноразові, а в майбутньому співпраця буде продовжуватися.

Приклади вдалих та невдалих міжнародних переговорів

Приклад вдалих переговорів. Україна — Туреччина: зона вільної торгівлі (ЗВТ).

У 2018 р. Україна й Туреччина вирішили створити ЗВТ. Очікувалося, що угода буде підписана до кінця 2018 р.

У 2022 р. під час візиту Президента Турецької Республіки Реджепа Таїпа Ердогана до Києва було підписано Угоду

про зону вільної торгівлі між Україною та Туреччиною. Укладення цього документа дало змогу значно збільшити загальний товарообіг між державами, що на той час складав близько 10 млрд доларів.

Угода про ЗВТ з Туреччиною є чи не найдовшою та найскладнішою в історії незалежності нашої держави. Перемовини з цього питання почалися ще у 2012 р. На той час нинішній президент Туреччини був прем'єр-міністром і працював із трьома українськими президентами: Віктором Януковичем, Петром Порошенко та Володимиром Зеленським. І лише при останньому довготривалі переговори нарешті завершилися підписанням відповідної угоди про ЗВТ. Незважаючи на довгий шлях підписання цього документа, обом сторонам все ж вдалося досягти порозуміння.

Приклад невдалих переговорів у контексті війни проти України.

Переговорний процес між Україною та російською федерацією (країною-агресором), який триває нині на фоні повномасштабної війни, набув надважливого значення в інформаційному порядку денному не лише вітчизняних, але й закордонних ЗМІ, оскільки з боку росії вимоги прямо порушуються.

Зокрема, російська сторона порушує такі принципи міжнародного права:

— держави, згідно зі Статутом ООН, не повинні втручатися у справи, що входять до внутрішньої компетенції будь-якої іншої держави (натомість росія порушила державний суверенітет і територіальну цілісність України. Тому ключовим питанням перемовин є категорична вимога виведення російських військ з території України);
— держави зобов'язані утримуватися у своїх міжнародних відносинах від погроз силою або її застосування проти територіальної недоторканності чи політичної

незалежності будь-якої держави чи (натомість має місце нічим не спровоковане з боку України вторгнення росії, обтяжене порушенням усіх принципів та норм міжнародного права, міжнародної моралі, міжнародної політики);

— держави врегульовують свої міжнародні суперечки мирними засобами, тобто таким чином, щоб не створювати загрозу міжнародному миру, безпеці та справедливості (українська сторона підходить до питань війни й миру системно та відповідально, без жодних спекуляцій, на відміну від росії, яка за рахунок провокаційних публічних заяв намагається тиснути на позиції іншої сторони);
— переговори мають вестись сумлінно й доброчесно (натомість російська сторона дотримується своєї традиційної тактики публічно тиснути на переговорний процес, у т. ч. за рахунок певних публічних заяв);
— у будь-якому позиційному підході переговорні групи мають дотримуватися ділового етикету, культури ділового спілкування та поведінки, толерантного ставлення до співрозмовника. Неприпустимими є особисті погрози, підвищення тону розмови, використання фізичної сили (натомість рф здійснює жорсткий позиційний підхід: дотримується жорстокого курсу досягнення власних інтересів, застосовує погрози, тиск, ядерний шантаж для забезпечення односторонньовигідного розв'язання конфлікту на свою користь).

Найбільш цинічними в цьому перемовному процесі є маніпулятивні прийоми, які використовуються російською стороною:

— інформаційний тиск, при якому противник апелює до неповної або надлишкової, неструктурованої інформації, чи некоректної аргументації (російська сторона застосовує свої правила ведення війни, та поводження

з державами, які підтримали Україну, працює на третіх ринках — Африці й Близькому Сході або загалом на Сході — через стандартні методики шантажу, зокрема політичні втручання, фінансування проросійських партій);

— емоційний тиск на переговорну групу через вживання погрозливих лінгвістичних конструкцій, використання дій, тезисів з метою дестабілізації співрозмовника (російська сторона наполягає на тому, щоб Україна відмовилася від намірів повернути Донбас і Крим воєнним шляхом);

— вплив на перемовини через коментарі союзників та супротивників (хоча сторони активно висловлюють свої позиції, проте комунікація є важкою; причина розбіжностей полягає у тому, що сторони мають дуже різні політичні системи: Україна — це вільний діалог у суспільстві й обов'язковий консенсус, а рф — це ультимативне придушення власного суспільства);

— залякування (ймовірне використання заборонених токсичних речовин: 04.04.2022 р. троє членів перемовної групи мали симптоми, схожі на отруєння, які могли бути викликані як хімічною чи бактеріологічною зброєю росіян, так і специфічним ураженням електромагнітними хвилями).

Завершальний етап переговорів

На завершальному етапі переговорів партнери входять у зону остаточної пропозиції. Перш ніж висунути кінцеву пропозицію експерти рекомендують сторонам для досягнення максимальної кількості домовленостей застосовувати різні тактичні прийоми.

Дуже важливо підкреслити у діалозі з партнерами, що ця пропозиція — остання і ви очікуєте відповіді «так» чи «ні».

Іноді це краще зробити у письмовій формі, для того щоб підкреслити важливість цього моменту.

Однак тут слід зауважити, що при уважному розгляді компромісна угода незмінно демонструє багатозначне тлумачення, що може бути в подальшому використане кожною зі сторін на свій розсуд. Такої небезпеки рідко вдається уникнути. Як іронічно зауважив французький письменник Люк де Вовенарг, у компромісній угоді часом проглядає чимало неточностей, а це доводить, що кожна з договірних сторін свідомо мала намір порушити його, як тільки випаде таке нагода.

Ф. Бег'юлі радить завершити перемовини словами: «Ми поступилися значно більшим, ніж збиралися». Однак у будь-якому разі слід наголосити на тому, що ви багато попрацювали, перш ніж вдалося досягти домовленостей, і подякувати партнерам.

Не слід забувати відомий афоризм «залізного канцлера» Отто фон Бісмарка: «Якщо ви говорите про те, що загалом згодні на якусь річ, то це означає, що ви не маєте жодного наміру здійснити її на практиці». Ось чому такий важливий письмовий підсумковий документ. Однак, як свідчить політична історія, не варто й перебільшувати силу підписаних угод. Так, рейхсканцлер Німеччини Теобальд фон Бетман-Гольвег заявив англійському послові в серпні 1914 р., після вторгнення німецьких військ у Бельгію: «Невже через клаптик паперу ви збираєтеся воювати з рідною вам по крові нацією?» Під «клаптиком паперу» мався на увазі міжнародний договір про бельгійський нейтралітет.

ВИСНОВКИ

Завершальний етап переговорів має важливе стратегічне значення. Від нього залежатиме, як буде складатися доля майбутніх відносин між учасниками перемовного процесу: чи за-

цікавлені вони й надалі розвивати свої відносини та доходити спільних домовленостей, чітко їх виконувати або ж, навпаки, проблемна ситуація заморожується на якийсь час і через певний період може знову виникнути конфлікт.

За допомогою злагодженої професійної роботи дипломатів, урядовців та акторів міжнародного співтовариства можна розв'язати більшість конфліктних ситуацій, зазнавши при цьому лише незначних втрат і жертв. Все залежить від політичної волі учасників перемовного процесу.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте стадії підготовки до завершального етапу міжнародних переговорів.
2. Детально дослідіть кожен пункт плану підготовки до завершального етапу міжнародних переговорів.
3. Зазначте найважливіші акценти кожного етапу підготовки до підписання заключного документа на завершальній стадій переговорного процесу.
4. Знайдіть у ЗМІ приклади вдалих та невдалих переговорів, здійсніть їх аналіз.
5. Що на вашу думку є найважливішим під час завершального етапу міжнародних переговорів?

kubg.edu.ua

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ ІІ

Семінарське заняття № 1
Підготовка до міжнародних переговорів: вибір стратегії і тактики

Підготувати есе на тему: «Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що попереднє моделювання переговорного процесу як символічна нитка Аріадни може суттєво вплинути на хід міжнародних переговорів»?

Семінарське заняття № 2
Особливості організації та етапи проведення міжнародних переговорів

Запитання для підготовки

1. Схарактеризуйте основні етапи проведення міжнародних переговорів.
2. Визначте відмінність ритуалу привітання на початку переговорів залежно від культурних традицій сторін. У чому полягає значення правила першої пропозиції на початку переговорів?
3. З'ясуйте взаємозв'язок між успішністю проведення етапу дебатів на переговорах та ефективністю інформаційної підтримки.
4. Розкрийте сутність стратегії взаємних поступок на етапі зони конкретних пропозицій у контексті пошуку компромісного рішення.

kubg.edu.ua

5. Схарактеризуйте типові помилки учасників-початківців міжнародних переговорів на конкретних прикладах.

Семінарське заняття № 3
Завершення міжнародних переговорів: прийняття рішень та підготовка підсумкових документів

Запитання для підготовки

1. Обґрунтуйте значення завершального етапу міжнародних переговорів у контексті підготовки підсумкового документа: договору, угоди, резолюції тощо. Чому експерти радять залучати до розробки проєкту підсумкового документа досвідчених юристів?
2. Наведіть приклади вдалих та невдалих міжнародних переговорів.
3. За яких умов домовленості, які були досягнуті під час переговорного процесу, можуть не реалізуватись?
4. Яким чином може розвиватись подальша співпраця між партнерами після досягнутих домовленостей під час переговорного процесу? Як ці домовленості можуть впливати на професійну репутацію її учасників?

kubg.edu.ua

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу: навч. посіб. Київ: НАУ, 2013. 255 с.
2. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: навч. посіб. Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. 223 с.
3. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова В. С. Психологія спілкування: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: НФаУ, 2018. 140 с.
4. Камбон Ж. Дипломат. Пер. з фр. Київ, 1997.
5. Культурна дипломатія: навч. посіб. / за заг. ред. І. Б. Матяш, В. М. Матвієнка. Київ: ДП «ГДІП», 2021. 252 с.
6. Лепський М. А. Мультитрекові переговори в сучасній війні та дипломатії. Соціальне прогнозування та проектування майбутнього: зміни глобальної безпеки як виклик миротворенню та медіації: м-ли XII Міжнар. наук. конф. (10 червня 2022 року, м. Запоріжжя) / І. О. Кудінов (гол. ред.), М. А. Лепський (наук. ред.); ред. кол.: Т. Ф. Бірюкова, Н. В. Лепська, Т. І. Бутченко, В. О. Скворець, Є. Г. Цокур. Запоріжжя: КСК-Альянс, 2022. С. 3–6.
7. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. Етика ділових відносин: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
8. Митко А. М. Політична аналітика: навч. посіб. Луцьк: Вежа-друк, 2014. 224 с.
9. Палеха Ю. І., Пристайко В. В. Документування в дипломатичній діяльності. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 284 с.
10. Сагайдак О. П. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 380 с.
11. Фішер Р., Юрі В., Петтон Б. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій; пер. з англ. Р. Свято. Київ: Основи, 2016. 220 с.
12. Шинкаренко Т. І. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2009. 295 с.

kubg.edu.ua

13. Яхно Т. П., Коревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
14. Cull Nicholas, J. Public Diplomacy: Lessons from the Past. Los Angeles: Figueroa Press, 2009. 61 p.
15. Callieres de, F. The Art of Diplomacy. New York; London, 1993. 244 p.
16. Diplomacy games: formal models and international negotiations / Ed. by Avenhaus, R., Zartman, I. W. Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 2007. 350 p.
17. Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In. Roger Fisher, William Ury and Bruce Patton. New York: Penguin Books, 1991. 158 p.
18.
19. Hall, E. T. The Hidden Dimension. New York, 1970.
20. Lewis, D. The Secret Language in International Bargaining. London: Pinter Publishers, 1990. 223 p.

kubg.edu.ua

Модуль ІІІ
НОВІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

ТЕМА 1. ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ (PR) ТА ЇХНЄ МІСЦЕ У ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ

1. *Визначення поняття PR та його роль у переговорному процесі.*
2. *Основні напрями PR на переговорних процесах.*
3. *Професійні цілі фахівців із PR на міжнародних переговорах.*
4. *Використання PR-технологій у внутрішньо- й зовнішньополітичній діяльності.*

Стратегічні комунікації в Україні пройшли досить насичений подіями шлях розвитку — від сприйняття їх як малознайомого, наслідуваного від країн НАТО інструмента до цілковитого усвідомлення їхніх можливостей та практичного застосування. Сьогодні йде планомірна розбудова мережі структур, що мають опікуватися питаннями страткому в Україні. Фактично всі безпекові та державні інституції сформували підрозділи (органи) страткому у своєму складі. У секторі безпеки й оборони України, інституції якого з 2014 р. протидіють гібридним загрозам, швидко усвідомили важливість ефек-

kubg.edu.ua

тивних комунікацій зі всіма стейкхолдерами: міжнародними безпековими організаціями та зарубіжними країнами (як учасниками переговорного процесу, так і поза ним); урядовими організаціями й міністерствами, інституціями всіх гілок влади; неурядовими організаціями (як міжнародними, так і вітчизняними); місцевими органами влади; громадянами в зоні проведення операції об'єднаних сил та в Україні загалом; населенням тимчасово окупованих територій; внутрішніми аудиторіями безпосередньо безпекових інституцій.

Встановлення ефективних зв'язків з громадськістю (піар) (англ. public relations (PR)) є невід'ємною складовою сучасного стилю міжнародних переговорів, що охоплюють такі основні напрями:

— формування суспільної думки всередині країни та за її межами з приводу найважливіших проблем переговорів;
— вплив на динаміку суспільних настроїв;
— позитивне висвітлення діяльності майбутньої делегації, зміцнення іміджу провідних політичних лідерів;
— формування позитивного іміджу країни (політичної партії, організації — залежно від рівня переговорів);
— просування найважливіших політичних ідей на каналах комунікації;
— інформаційний вплив на політичну позицію партнерів по переговорах;
— вплив на порядок денний світових каналів масових комунікацій.

Зв'язки з громадськістю (public relations) *— це мистецтво й наука аналізу тенденцій розвитку суспільних відносин, надання рекомендацій керівництву організацій та здійснення програм дій в інтересах як організацій, так і громадськості.*

Зв'язки з громадськістю під час переговорів *— це мистецтво і наука формування сприятливої суспільної думки з при-*

kubg.edu.ua

воду перемовин в інтересах їхніх організаторів, що ґрунтується на своєчасній інформованості всіх учасників переговорного процесу та громадськості.

Головним напрямом PR-супроводу переговорів є забезпечення керівництва делегації необхідною інформацією щодо стану суспільної думки з проблеми переговорів. Основними засобами діяльності є відкрите спілкування шляхом особистих контактів та через ЗМІ, організація необхідних досліджень. Фахівці зі зв'язків з громадськістю можуть виступати як радники керівників делегації на переговорах, так і як посередники, що допомагають керівникам донести до поставлені на переговорах цілі й завдання у зрозумілій та прийнятній для громадськості формі. У підсумку піар на переговорах має забезпечити гармонізацію політичної, ділової та громадської діяльності.

Дії фахівців зі зв'язків з громадськістю на міжнародних переговорах позначаються відповідною специфікою, оскільки мають враховувати стан суспільної думки не тільки всередині своєї країни, а й за її межами. Таке широке охоплення міжнародної аудиторії потребує високої кваліфікації і передбачає особливу постановку професійних цілей. У зв'язку з цим виокремлюють такі основні напрями:

— вивчення складного спектра суспільної думки з проблеми переговорів, диференціація різних очікувань з боку громадськості всередині країни й за кордоном; визначення лідируючих тенденцій у галузі розвитку суспільної думки;
— розробка рекомендацій для керівництва делегації на переговорах і здійснення необхідних заходів, спрямованих на задоволення найбільш важливих очікувань з боку суспільства з метою впливу на динаміку громадських настроїв;
— попередження можливих конфліктів і непорозуміння у роботі з громадськістю; встановлення і підтримка

двосторонніх контактів з різними суспільними групами та їхніми лідерами;

— покращення відносин всередині делегації, створення загальної доброзичливої атмосфери навколо переговорів; підвищення ефективності роботи делегації на перемовинах;

— створення позитивного образу політичних лідерів та країни у свідомості широкої громадськості.

В основі успішної діяльності фахівців зі зв'язків з громадськістю лежить уміння налагоджувати комунікаційні контакти з вітчизняними та зарубіжними ЗМІ, а також з політичними лідерами й представниками громадськості. Безперечно, такий професійний підхід до проблеми ефективного спілкування на міжнародних переговорах здатний принести успіх будь-якому заходу.

Ті з партнерів по переговорах, хто першим дійде висновків, які б влаштовували громадськість, будуть у виграші, адже в певному розумінні вони самі себе оголошують переможцями. Однак, крім цього, важливо на завершальному етапі дійсно підбити підсумки й з'ясувати, чи вдалося насправді досягти поставлених цілей, які були допущені помилки і як їх можна виправити — саме в цьому й полягає запорука успіху майбутніх інформаційної кампаній.

Сучасні міжнародні відносини, політика, бізнес, соціальна сфера потребують нових технологій зв'язку зі своїми аудиторіями. Одним із таких ефективних засобів налагодження і підтримання останнього на належному рівні є PR. Поняття «паблік рилейшнз», або «громадські зв'язки», сприймається нині в усьому світі як необхідний фактор політичної та соціальної стабілізації суспільства, інтеграції інтересів різних класів, прошарків, груп.

Діяльність PR у сучасному світі допомагає різним суспільним інститутам успішно вирішувати багато проблем —

від створення престижу для індивіда або групи до просування корпоративних інтересів та перемоги на виборах чи утвердження країни в міжнародній політичній площині.

Ключовим суб'єктом, що здійснює PR-діяльність у міжнародних відносинах є держава. Окрім держав, таку діяльність провадять міжнародні організації, транснаціональні корпорації, окремі політичні, дипломатичні, культурні діячі, інші актори міжнародних відносин.

Основні цілі застосування PR-технологій у внутрішньо-й зовнішньополітичній діяльності:

— лобіювання та просування національних інтересів;
— встановлення двостороннього зв'язку як із власним населенням, так і з міжнародною спільнотою;
— формування образу держави та ненасильницький вплив на його сприйняття міжнародною спільнотою;
— формування позитивного іміджу та пізнаваного бренду держави на міжнародній арені;
— пропаганда ідей та цінностей актора на міжнародній арені;
— популяризація культури, історії держав та недержавних суб'єктів;
— інформування власних громадян та міжнародної спільноти про внутрішньо- й зовнішньополітичні вектори, позицію акторів з окремих питань.

ВИСНОВКИ

PR визначається як низка стратегічних дій, розроблених у певний час з метою створення зв'язків, відносин та спілкування між різними групами людей, на які вони спрямовані.

Зв'язки з громадськістю — це ще один інструмент ділового спілкування. Їхня значущість змушує позиціонувати себе як управлінську функцію в діловому середовищі. У великих

kubg.edu.ua

кампаніях директор з комунікацій відповідає за розробку серії стратегій для досягнення цілісної та інтегрованої комунікаційної бази.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Визначте поняття «зв'язки з громадськістю» (PR).
2. Схарактеризуйте основні цілі застосування PR-технологій під час переговорів.
3. Дослідіть найголовніші напрями роботи фахівців із PR-технологій під час переговорного процесу.
4. Наведіть приклади вдалих PR-кампаній.
5. Хто, на вашу думку, є найвпливовішим PR-лідером сьогодення?

kubg.edu.ua

ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ ТА ВИБІР ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1. *Визначення поняття інформаційної кампанії. Інформаційна кампанія на міжнародних переговорах.*
2. *Основні етапи організації інформаційної кампанії.*
3. *Жорсткі та м'які інформаційні технології.*

Визначення поняття інформаційної кампанії. Інформаційна кампанія на міжнародних переговорах

Сьогодні масштабні міжнародні переговори супроводжуються спеціальними ***інформаційними кампаніями*** *— комплексними, заздалегідь запланованими й узгодженими діями у сфері ділових комунікацій за відповідною програмою.*

Мета інформаційної кампанії на міжнародних переговорах передбачає:

1) поступове розширення зони інформації навколо теми переговорів;
2) надання темі переговорів чіткого оціночного змісту в інтересах організаторів;
3) цілеспрямована дія на формування відповідної суспільної думки навколо теми переговорів;
4) цілеспрямований інформаційний вплив на партнерів по переговорах з метою корегування їхньої позиції;
5) зміна суспільної думки на користь підтримки позиції своєї делегації на переговорах.

kipo.edu.ua

Інформаційна кампанія на міжнародних переговорах — *це заздалегідь спланований комплекс взаємопов'язаних комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення конкретних цілей організаторів переговорів шляхом цілеспрямованої дії на суспільну думку і позиції партнерів по переговорах.*

Не секрет, що сьогодні ЗМІ стали основним інструментом формування суспільної думки у світовій політиці. Як зазначає французький філософ і культуролог Абрам Моль, ЗМІ фактично контролюють всю нашу культуру, пропускаючи її крізь свої фільтри, виділяють окремі елементи із загальної маси культурних явищ і надають їм особливої ваги, підвищують цінність однієї ідеї і, навпаки, знецінюють іншу, поляризуючи таким чином все поле культури.

Основні етапи організації інформаційної кампанії

Експерти виділяють чотири основні *етапи організації інформаційних кампаній.*

1. Аналіз обстановки, проведення необхідних досліджень, постановка основного завдання кампанії. На цьому етапі розв'язують питання щодо термінів кампанії, її ресурсів, відбувається узгодження структури інформаційної кампанії з програмою переговорів. Велике значення надається аналізу загальної політичної ситуації навколо майбутніх перемовин, визначенню стану суспільної думки всередині країни і за її межами з приводу теми переговорів, яка передбачається.
2. Розробка програми, відбір каналів масових комунікацій, вибір технік впливу, визначення публіки, планування бюджету. На цьому етапі розв'язуються організаційні завдання: відбираються конкретні канали ЗМІ, плануються сюжети інформаційних новин, визначається необхідна періодичність щодо нагадування у ЗМІ теми переговорів, розв'язується питання з акредитацією

kubsau.ru

журналістів на перемовинах, вибираються техніки впливу на суспільну думку.

3. Здійснення наміченої програми, розкручування теми. Залежно від рівня переговорів оптимальний термін для розкручування їхньої теми складає від одного до двох місяців. Протягом цього часу громадськість має бути відповідним чином підготовлена до її сприйняття у потрібному ракурсі. Для цього у публічний дискурс поступово вводяться повідомлення, які мають підігрівати інтерес публіки до теми майбутніх переговорів. Остання вважається розкрученою, якщо її підхопили провідні ЗМІ і вона тримається на їхніх перших шпальтах.

   У період проведення переговорів здійснюється інформаційна атака, або фаза активних дій на інформаційному полі, особливо у сфері інформаційних новин. На цьому етапі ефективними є прийоми розбиття теми на яскраві фрагменти, аби її підхопили не тільки центральні, а й регіональні ЗМІ, повторюючи основні сюжети.
4. Інформаційне прикриття, оцінка результатів кампанії, основні висновки. Завдання інформаційного прикриття після завершення переговорів складається з того, щоб приховати персональну зацікавленість ініціаторів перемовин у досягненні поставлених цілей і створити ефект максимальної об'єктивності висвітлення подій переговорного процесу. Для цього робиться акцент на нейтральних сюжетах, прибирається полеміка з інформаційних повідомлень. Окрім цього, на завершальному етапі кампанії важливо підбити підсумки й з'ясувати, чи дійсно вдалося досягти поставлених цілей, які були допущені помилки і як їх можна виправити, адже в цьому полягає успіх майбутніх інформаційних кампаній.

kubg.edu.ua

З появою Інтернету, нових електронних засобів комунікації міжнародні переговори стали частиною глобальних інформаційних потоків. Сучасна інформаційна революція, владно втручаючись в економічні та політичні сфери нинішнього суспільства, диктує нові принципи й правила міжнародних політичних комунікацій. Сьогодні неможливо уявити новітню концепцію міжнародних переговорів без інформаційних технологій зв'язків з громадськістю. Використовуючи віртуальний простір на міжнародних перемовинах, можна миттєво перевести нову інформацію у сферу активної дії, тому сьогодні партнери по переговорах уважно стежать не стільки одне за одним, скільки за висвітленням перемовного процесу в ЗМІ.

Жорсткі та м'які інформаційні технології

Фахівці зі зв'язків з громадськістю зовсім недавно відмовились від застосування жорстких методів використання інформаційних технологій, які мають на меті застосування коментарів агресивної тональності, повторів та прийомів спрощування інформації. Всі ці грубі пропагандистські засоби в умовах демократії не є ефективними. Як зазначає французький іміджмейкер Жак Сегал, реклама, замаскована під об'єктивну новину, «вистрілює» краще, ніж ціла низка замовних публікацій.

Сучасні м'які інформаційні технології роблять акцент на регулюванні інтенсивності розкручування теми, відборі сюжетів, на питаннях, які висуваються на передній план. Замість того, щоб напряму висловлювати свою точку зору, вони працюють більш прихованими методами, виділяючи окремі елементи інформації. Застосування м'яких технологій має на меті насамперед формування інформаційного порядку денного (ІПД).

Теорія ІПД виникла в 1950 р. Відомий американський політолог Бернард Берельсон так сформулював основну ідею цієї концепції: деякі види комунікації, привертаючи увагу аудито-

рії до певних тем, можуть здійснювати відповідний інформаційний вплив.

Дійсно, визначення ІПД ніколи не буває свідомим вольовим актом: він виник на перетині різноманітних зусиль ЗМІ, держави, інших політичних інституцій і схильний до впливу неконтрольованих подій та раптових криз. Кампанія з підготовки ІПД породжує хвилю очікувань громадськості, але її позитивний напрям може змінитися у будь-який момент, за першої ж невдачі. Саме тому на сьогодні під встановленням ІПД розуміємо конкуренцію ЗМІ за увагу аудиторії за допомогою правильно встановленої гілки мовлення.

У той же час нереалізовані очікування аудиторії можуть сформувати негативне поле ІПД, до якого поступово починають долучатися нові сили й нові теми, що може неминуче призвести до кризи очікувань. У тому разі, коли в інформаційному полі з'являється несподівана новина, порушується комплекс очікувань, виникає інформаційний стрес, який може зруйнувати першочерговий задум ІПД. Однак при всіх можливих негативних нюансах ІПД все-таки може достатньо ефективно використовуватись під час висвітлення міжнародних переговорів.

ВИСНОВКИ

У сучасну епоху інформатизації та глобалізації усі процеси громадського життя неодмінно висвітлюються засобами масової інформації, викладається інформація у всесвітню мережу «Інтернет». Тому вдале застосування ІТ-технологій, планування інформаційних кампаній, які супроводжуватимуть міжнародні переговори, є запорукою успішного перемовного процесу.

На сьогодні існують різні види інформаційних технологій, які можуть вдало використовуватися і комбінуватися під час

ведення міжнародних переговорів і за допомогою яких можна опинитись у більш вигідній позиції, ніж опоненти по перемовному процесу.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Визначте поняття інформаційної кампанії на міжнародних переговорах, розкрийте його значення.
2. Схарактеризуйте мету інформаційної кампанії.
3. Проаналізуйте основні етапи організації інформаційної кампанії.
4. Застосування яких інформаційних технологій є більш ефективним — м'яких чи жорстких? Відповідь аргументуйте.
5. Спрогнозуйте свою лінію поведінку під час інформаційної кампанії, яка буде супроводжувати міжнародний переговорний процес.

kubg.edu.ua

ТЕМА 3. МЕТОДИ ТА ПРИЙОМИ МАНІПУЛЯЦІЇ СУСПІЛЬНОЮ ДУМКОЮ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. *Маніпуляція та її основні види.*
2. *Методи маніпуляції суспільною свідомістю.*
3. *Методи підсвідомого впливу та роль ЗМІ.*
4. *Формування стереотипів.*

Маніпуляція та її основні види

Маніпулювання громадською думкою із застосуванням різноманітних технологій інформаційно-психологічного впливу є досить масовим явищем у світі, у тому числі й з метою політичного впливу та здійснення політичних завдань. Політичне маніпулювання громадською думкою — серйозна загроза як основним засадам демократичного суспільства, так і особистій інформаційно-психологічній безпеці громадян.

Стисле визначення маніпуляції складно сформулювати так, аби воно вмістило всі критерії та характеристики подібного соціально-психологічного феномена взаємодії і взаємовпливу членів суспільства. Це є специфічний вид психологічного впливу. Таке ж значення мають поняття «маніпулятивний вплив», «психологічні маніпуляції», «маніпулювання громадською думкою», «соціально-політичні маніпуляції особистістю» і т. ін.

kubsedu.ua

Термін «маніпуляція» вживається також для означення певних організаційних форм застосування таємного примусу особистості й окремих способів чи стійких поєднань прийомів прихованої психологічної дії на неї. Маніпуляція масовою свідомістю — один із засобів управління великою кількістю людей (колективами, спільнотами та ін.) шляхом створення ілюзій та умов для впливу на їхню поведінку. Слід зазначити, що в умовах інформаційного суспільства різноманітні ІТ-технології є невід'ємною складовою частиною здійснення функцій керування суспільством.

Слід зазначити, що саме слово «маніпуляція» вживалося як медичний термін у галузі хірургії. Та з XX ст. почало застосовуватися щодо суспільної свідомості як ключовий значеннєвий елемент психологічних операцій в інформаційній війні.

Маніпулятивний вплив спрямований на природно-психічні та соціально-психологічні структури особистості й здійснюється як явно, так і приховано. Завдання — встановити контроль над поведінкою, позбавити людину свободи мислення, скерувати її у потрібному напрямку. Це досягається за допомогою зміни уявлень, думок, спонукань і цілей, при цьому необов'язково з деструктивною метою щодо самого об'єкта маніпуляції.

Виданий у 1969 р. в Нью-Йорку «Сучасний словник соціології» визначив суспільну маніпуляцію як «спосіб застосування влади, при якому той, хто володіє нею, впливає на поведінку інших, не розкриваючи характеру поведінки, якої він від них очікує».

Основні види маніпуляцій:

- міжособистісні;
- масові;
- політичні.

Методи маніпуляції суспільною свідомістю

Існує багато методів маніпуляції у ЗМІ. Серед них є як грубі, примітивні, так і тонкі, що ґрунтуються на гарному знанні індивідуальної психології особистості й соціальних механізмів.

Найбільш поширеними є такі *способи маніпуляції*.

1. Використання вербального навіювання. Просуваючи потрібну ідею, ініціатор маніпуляції організовує масштабне «обговорення» цієї проблеми у ЗМІ, виступи «аналітиків» з висловлюванням «авторитетних думок» тощо. Інакше кажучи, глядача (слухача, читача) у прямому розумінні «переконують» схилитися до тієї чи іншої думки.
2. Свідомо спотворене відображення дійсності в ЗМІ, подача завідомо суперечливої, недостовірної та упередженої інформації. Може здійснюватися як у грубій формі, так і завуальованій.
3. Використання чуток, домислів, упереджених тлумачень замість достовірних фактів і думок, заснованих на аналізі наявної інформації.
4. Маніпулятивні технології софістичного типу, тобто засновані на прийомах підміни понять, порушення принципу аргументації, побудова дедуктивних та індуктивних ланцюжків на свідомо неправильних передумовах.
5. Використання «синдрому набутої безпорадності», тобто політика навмисного вкидання в інформаційне поле аудиторії негативних новин і подій (катастрофи, лиха, війни, епідемії, розгул злочинності). Така інформаційна обробка поступово виробляє в індивіда відчуття, що він живе у «світі зла», навколо нього тільки хвороби, страждання й численні злочинці. Це зумовлює пасивність і слухняність на поведінковому рівні, позбавляє особистість прагнення до змін.
6. Замовчування одних фактів та просування інших.
7. Метод фрагментації — подання інформації шматками, порціями з метою перешкодити індивіду бачити картину в цілому.

kubg.edu.ua

8. Методи, що застосовуються у класичній пропаганді: багаторазові повтори, метод «абсолютної брехні», або так званий «метод Геббельса» («Чим жахливіша брехня, тим легше у неї повірять»).
9. Створення хибних авторитетів та експертів. Персоналії, що транслюють вигідні маніпуляторам погляди, незаслужено звеличуються, їхні образи як компетентних експертів, визнаних авторитетів з певного питання активно просуваються у ЗМІ.
10. Створення брехливих подій, містифікація, ініціювання замовних інфоприводів.
11. Підміна фактів, понять та ідей красивими, але беззмістовними гаслами, закликами, цілями.
12. Метод дисонансу — просування альтернативних фактів, цінностей та уявлень, що руйнують механізми трансляції історичної пам'яті, загальні символи та цінності цільової групи.

Особливого значення маніпуляція набула з удосконаленням інформаційних технологій ЗМІ, які суттєво розширюють спектр застосування маніпулятивних стратегій і тактик.

Здатність засобів масової інформації істотно впливати на масову свідомість була помічена давно, а вдосконалення їхніх технічних можливостей значно розширило ці масштаби Загалом маси легко піддаються впливу. Адже в цілому вони не мають власної думки, оскільки не володіють теоретичним (критичним) мисленням. Тому в результаті такою людською масою легко маніпулювати.

Найчастіше нинішнє суспільство характеризується відсутністю власних поглядів, а причиною цього є пропоновані засобами масової інформації «рецепти» сприйняття тієї чи іншої події. ЗМІ продукують і поширюють інформацію (знання, норми, цінності), засвоєння якої необхідне для свідомої, реальної участі громадян у житті держави й громадськості. Си-

туація, що склалася, породжує неоднозначність оцінки засобів масової інформації у сучасному інформаційному суспільстві. З одного боку, розвиток масової комунікації та ЗМІ позитивно впливає на поінформованість індивідів про навколишній світ, а з іншого — за їхнім розвитком стоїть чинник маніпуляції свідомістю мас.

Методи підсвідомого впливу та роль ЗМІ

У практиці ЗМІ сьогодні широко застосовуються методи підсвідомого впливу, коли ставлення суспільства до тих чи інших явищ навколишньої дійсності формується за допомогою стереотипних уявлень, що впроваджуються в потік новин, автоматично викликаючи в масовій свідомості або негативну, або позитивну реакцію на конкретну подію.

Завданням преси у ході процесу переконання є створення міцного, стійкого ставлення до певного явища, події. Завдяки своїй біологічній природі людина схильна до навіювання, наслідуваності й заразливості. Навіюванням вважають такий вплив на особистість, що призводить до появи в останньої, попри її волю та свідомість, певних почуттів та/або спонукає до здійснення певних дій.

Сама по собі діяльність ЗМІ, яка щось інспірує суспільству, є негуманною, оскільки люди не можуть контролювати спрямований на них вплив і відповідно виявляються безсилі перед ним. Такі відомості, по-перше, подаються зазвичай з різних джерел і залягають на рівні підсвідомості, а по-друге, використовуються в момент прийняття якогось важливого рішення, тож на час, коли стане відома правда, дезінформація вже досягне своєї мети. Таким чином цей метод є досить ефективним, проте відверто грубим, а тому нечасто застосовується сучасними ЗМІ. Хоча може з успіхом використовуватися спеціалістами зі зав'язків з громадськістю, застосовуючи при цьому елементи навіювання.

kubg.edu.ua

Таким чином, елементи навіювання можна «подати» будь-коли в одній «упаковці» з новинами, передачами, фільмами. Також можна маніпулювати масами за допомогою радіо й навіть через виклад відомостей у певному вигляді в друкованій продукції. Вплив масової інформації на свідомість людей нерідко досягається за допомогою стереотипів, міфотворчості та іміджів.

Формування стереотипів

Стереотипи ефективно керують усім процесом сприйняття інформації. Процес сприйняття — це всього лише механічне налаштування ще невідомого явища під стійку загальну формулу (стереотип). Тому преса стандартизує повідомлення, тобто особливим чином «підводить» інформацію під стереотип, загальну думку. Людина має сприймати повідомлення без зусиль і беззастережно, без внутрішньої боротьби та критичного аналізу.

Стереотипи формуються під впливом двох факторів: по-перше, несвідомої колективної переробки та індивідуального соціокультурного середовища; по-друге, за цілеспрямованої ідеологічної дії за допомогою ЗМІ.

Важливим методом ЗМІ є міфотворчість. У техніці навіювання підтримання міфів грає величезну роль. Останні проникають у свідомість, впливають на почуття і поведінку людей. Міфи дуже живучі. Ця їхня життєздатність пояснюється тим, що, спираючись на реальні факти й події, вони сприймаються як істина, догмат.

Ще один метод, що дає змогу впливати на громадську думку, — імідж. Функції іміджу та стереотипу різні. Останній позначає образ, який відображає властивості й характеристики, притаманні об'єкту. Імідж — штучно сфабрикований образ. Він створюється шляхом нав'язування певних асоціацій і завжди пов'язаний з уявою. Імідж формує реальну соціально-

психологічну установку, що визначає поведінку індивіда щодо об'єкта.

ЗМІ створює величезну різноманітність іміджів політиків, акторів, музикантів, режисерів. Неабияк цьому сприяє телебачення, яке є основою вироблення сценічного образу (Мерилін Монро). Створюючи імідж, ЗМІ формують і уявлення про людину, що привертає до її іміджу увагу населення.

ВИСНОВКИ

Зв'язки з громадськістю та методи інформаційного впливу із застосуванням маніпулятивних технологій під час міжнародних переговорів — це мистецтво й наука формування позитивної суспільної думки про предмет перемовного процесу в інтересах його організатора.

В основі успішної діяльності фахівців по роботі з громадською думкою лежить уміння налагоджувати ефективні комунікативні контакти з вітчизняним та зарубіжними засобами масової інформації. Такий професіональний підхід під час міжнародних переговорів здатен принести успіх кожному учаснику.

На сьогодні існує велика кількість маніпулятивних засобів, які можна вдало використовувати для здобуття вигідного результату під час міжнародного переговорного процесу.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Визначте поняття маніпуляції та основні методи її застосування під час переговорного процесу.
2. Розкрийте основні засоби та прийоми маніпуляції. Продемонструйте на прикладах, як

kubg.edu.ua

вдало їх можна використовувати під час міжнародних переговорів.

3. Проаналізуйте роль ЗМІ (вітчизняних та міжнародних) у формуванні громадської думки.
4. Які існують методи маніпулятивного впливу в ЗМІ?
5. Чи є важливою, на вашу думку, роль формування стереотипів і чи потрібно їх застосувати під час ведення переговорного процесу?

kubg.edu.ua

ТЕМА 4. ІМІДЖЕОЛОГІЯ ТА ІМІДЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОЦЕСІ ВЕДЕННЯ ТА ВИСВІТЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

1. *Іміджелогія як наука про імідж. Іміджеві технології.*
2. *Особистісні стилі ведення міжнародних переговорів, їхні характеристики.*

Іміджелогія як наука про імідж.
Іміджеві технології

Поняття «імідж» перекладається як образ, зображення, відображення, уявлення. Більшість дослідників зазначає, що образ є родовим поняттям щодо іміджу. Тому ці терміни часто вживаються як рівнозначні. На відміну від образу імідж може існувати незалежно від ситуації сприйняття об'єкта.

***Іміджелогія** — це сучасна наука про формування професійного іміджу, технології самопрезентації, без чого неможливий успіх у будь-якій професійній сфері діяльності.* Ось чому професійний дипломат має ознайомитися з порадами професіоналів у галузі іміджмейкінгу.

***Іміджмейкер** — фахівець зі створення іміджу, формування громадської думки про когось.*

Як зазначають сучасні іміджмейкери, імідж складається з трьох основних елементів: образу-знання, образу-значення і образу потрібного майбутнього. Найбільш стійким є перший. Він акумулює всю перероблену інформацію про політи-

ку переговірника, що безпосередньо впливає на формування образу-значення та образу потрібного майбутнього. Інакше кажучи, відомості про переговірника, що потрапляють у канали мас-медіа й формують образ-знання, грають велику роль при створенні іміджу парламентера. Саме тому в сучасній іміджелогії значна увага приділяється інформаційним технологіям.

Імідж професійного парламентера (експерта з міжнародних переговорів) — це той образ, який існує у суспільній свідомості завдяки як стихійному, так і цілеспрямованому його формуванню.

Успіх експерта з міжнародних переговорів значною мірою залежить від викликаної ним довіри. Ось чому такі значущі на перемовинах високі моральні якості: чесність, порядність, скромність, делікатність і такт, вміння зберігати таємниці, здатність тверезо мислити. При цьому чесність, правдивість і порядність не передбачають необхідності розповідати на переговорах про все, що вам відомо, видаючи свої таємниці. Йдеться лише про те, щоб не висувати помилкових тверджень. Адже саме брехня часто породжує негаразди і плутанину в справах; двозначність призводить до несправджених надій, а вихоплені з безодні фантазії викликають уявні побоювання.

Особиста скромність і стриманість разом із порядністю вельми сприяють успіху в переговорах. Адже якими б переконливими й правдивими не були докази, проте, висловлені зарозуміло й безапеляційно, вони можуть спричинити негативну реакцію у партнерів. Однак якщо ви, навпаки, проявите скромність і стриманість, то ваша думка швидше буде прийнята прихильно. Експерти наполегливо рекомендують переговірникам виявляти тактовність і делікатність у суперечках та дискусіях, по змозі підсолоджуючи гіркоту своїх контраргументів, — адже люди не люблять, коли їм суперечать.

Інша важлива порада — старанно дослідити коло спілкування, уподобання і звички партнерів. Можна багато чого зрозуміти в характері людини, вивчивши коло її друзів, улюблену літературу, хобі тощо. Слід відшукати нагоду, аби поспостерігати за партнерами в неофіційній обстановці, вислухати їхні думки щодо певних понять і т. ін. Всі ці спостереження дадуть змогу глибше пізнати представників переговорної сторони, а саме з'ясувати їхній розумовий склад, напрям думок, надії і прагнення, дізнатися про їхні здібності.

Особливу увагу слід приділяти вдосконаленню комунікативних навичок, а саме вмінню спілкуватися та встановлювати ефективні зв'язки з громадськістю. Не менш важливо добре знати, чого варто уникати під час переговорів та які якості вашого характеру слід виправити, аби вони не заважали успішній кар'єрі парламентера.

Так, слід уникати таких негативних якостей та дій:

— пихатого й холодного вигляду;
— говорити без упину, аби не повторити помилку одного посла, який настільки пожвавлювався під час суперечки, що часто, розпалившись у ході полеміки, видавав на захист своєї думки важливі секрети;
— докучати своїм візаві чванькуватістю або поганим настроєм, погрожуючи їм без потреби явно або приховано, висуваючи претензії лише для задоволення власної пихи;
— хвалити самого себе, вживаючи вислови, що викликають роздратування («наша щедра пропозиція», «наше терпляче очікування» тощо);
— образливих натяків на адресу опонентів;
— перегинати палицю, наводячи велику кількістю аргументів на свою користь, — добирайте лише найбільш вагомі докази;
— поспішати робити пропозиції і погоджуватися на зроблені;

kubg.edu.ua

— поспішати заявляти, що ви з чимось не згодні. Варто спочатку пояснити причини, що зумовлюють ваші розбіжності з опонентами;
— не варто випускати з поля уваги фактор конкуренції.

Отже, вправний дипломат має знайти золоту середину між прагненням зберегти таємницю і бути правдивим, чесним та порядним у справах; між намаганням підтримувати дружні відносини, брати участь у застіллях й утримуватися від надмірностей. Саме це дасть змогу перемовнику за буд-яких обставин зберегти бездоганну репутацію, яка є запорукою успіху в кар'єрі експерта з міжнародних переговорів.

Фахівці рекомендують застосовувати такі *іміджеві технології* в процесі висвітлення переговорів.

1. Думка про лідерів громадських поглядів (політиків, громадських діячів, провідних журналістів, діячів культури та ін.) — важливо створити позитивну думку заздалегідь, а саме через систему різних каналів ЗМІ.
2. Відповідність іміджу стереотипам сприйняття певної аудиторії — вміння поєднувати різні шаблони поведінки, щоб у будь-якому середовищі почуватися як риба у воді.
3. Ефект ореолу — важливий зовнішній вигляд лідера.
4. Ефект поблажливості — серед будь-якої аудиторії є люди, які на всіх дивляться крізь чорні окуляри підозри й сумніву, а тому зовні на них вплинути дуже складно. Тут вихід один — демонстративно не помічати недоліки інших, і на подяку за це люди намагатимуться бачити швидше добре, ніж погане.
5. Психологічний настрій. Якщо лідер є людиною успішною, і це добре видно, то до нього тягнутимуться ще більше, і навпаки, від того, хто має тавро невдахи, всі відвертаються.
6. Домінуюча потреба. Слід з'ясувати, яка основна потреба є рушійною силою поведінки громадськості на цей

час. Після чого лідеру важливо озвучити цю потребу і довести, що лише він зможе її задовольнити.

7. Захисні механізми. Слід з'ясувати, що є еталоном моральних якостей певної аудиторії, і стати таким взірцем в її очах.
8. Спрощення — чим більше загального міститиме перша розмова, тим яскравіше політик виглядатиме в очах співрозмовника.

Імідж політичного лідера (або керівника делегації) під час переговорів — це своєрідний акумулятор настроїв у суспільстві, виразник певних політичних інтересів і цілей. Беручи участь у перемовинах, політик (або бізнесмен) має демонструвати організаторські здібності, вміння завойовувати довіру, пробуджувати соціальну активність, надихати і вести за собою, об'єднуючи зусилля. Створений PR-фахівцями імідж лідера повинен володіти певною здатністю до зміни, якщо того вимагає політична ситуація, що склалася під час перемовин. У цьому разі особливо важливим є доступ до ЗМІ. Інакше кажучи, імідж можна цілеспрямовано формувати, уточнювати чи переробляти за допомогою модифікації вчинків і заяв лідерів під час переговорів.

Особистісні стилі ведення міжнародних переговорів, їхні характеристики

Особистісний стиль ведення переговорів складається з оригінальних індивідуально-психологічних та професійних характеристик кожного експерта з міжнародних перемовин. Психологи завжди намагались упорядкувати та систематизувати яскравий індивідуальний світ людської особистості. Найбільш змістовною, на наш погляд, можна вважати концепцію швейцарського психолога К. Г. Юнга.

В основі сучасного стандарту психологічних типів лежить теорія психічних базових констант особистості (*табл. 13*).

kubg.edu.ua

Таблиця 13

Психологічні типи

Психотип		Характеристика
S	Сенсорики	Прагматичні, конкретні, пунктуальні; у процесі комунікації намагаються чітко висловлювати свої думки, природжені практики
N	Інтуїти	Володіють образним мисленням, здатні до інтуїтивного прийняття рішень, думки висловлюють фігурально, природжені теоретики
T	Логіки	Ставлять розум вище почуттів, сперечаються задля істини, можуть критикувати недоліки опонентів
F	Етики	Враховують почуття інших людей, поважають гармонію у відносинах, делікатно ведуть дискусію
P	Ірраціонали	Легко прилаштовуються до змін, можуть гнучко змінювати свою позицію у процесі спілкування, чуттєві до атмосфери комунікацій, можуть чинити спонтанні дії
J	Раціонали	Дисципліновані та організовані, живуть за певним порядком і розкладом, обговорюють проблеми послідовно та аргументовано, слідують запланованим діям
E	Екстраверти	Легко знайомляться та розпочинають розмову, однаково відкриті зі знайомими та незнайомим людьми, але інколи можуть пригнічувати співрозмовника
I	Інтроверти	Обмірковують свої думки, перед тим як їх висловити, підозріло ставляться до компліментів, швидко втомлюються у великих компаніях

Використовуючи психологічні константи К. Г. Юнга та міжнародний стандарт психологічних типів, можемо виокремити такі особистісні стилі ведення міжнародних переговорів (*табл. 14*).

Таблиця 14

Особистісні стилі ведення міжнародних переговорів

ST **Жорсткі управлінці**	**SF** **М'які управлінці**	**NT** **Гармонізатори**	**NF** **Дослідники**
Жорсткі переговірники	Гнучкі переговірники	Конструктивні переговірники	Етичні переговірники

Kubg.edu.ua

Закінчення табл. 14

ESTP Маршал	**ESFP Політик**	**ENTP Новатор**	**ENFP Ініціатор**
Стиль дієво-реалістичний	Стиль спонтанно-ігровий	Стиль азартно-винахідливий	Стиль гнучко-ініціативний
ETSJ Адміністратор	**EFSJ Ентузіаст**	**ETNJ Підприємець**	**EFNJ Наставник**
Стиль відповідально-виконавський	Стиль етично-відповідальний	Стиль владно-ініціативний	Стиль патерналістський
ITSJ Інспектор	**IFSJ Охоронець**	**ITNJ Аналітик**	**IFNJ Гуманіст**
Стиль акцентовано-прагматичний	Стиль обережно-консервативний	Стиль конструктивно-аналітичний	Стиль гнучко-інтуїтивний
ISTP Майстер	**ISFP Посередник**	**INTP Критик**	**INFP Романтик**
Стиль стримано-обачний	Стиль делікатно-обачний	Стиль критико-ініціативний	Стиль нормативно-ідеалістичний

Як видно з *табл. 14*, кожен із особистісних стилів має свої переваги й недоліки. З урахуванням цього можна здійснювати критичний аналіз кожного з них, досліджувати партнерів переговорного процесу, аби вміло підготуватися до самих перемовин. Розглянемо більш детально декі з особистісних стилів ведення міжнародних переговорів.

Новатор. Стиль азартно-винахідливий.

Дихотомії Юнга: логіка, інтуїція, екстраверсія, ірраціональність.

Новатор як екстравертний інтуїтивний тип під час переговорів орієнтується не стільки на загальновизнані реальні цінності, скільки на наявні можливості. У нього тонке чуття на все, що зароджується і має майбутнє; він негайно прямує за новими можливостями, але в сталих умовах ризикує задихнутися. Новатор дуже енергійно береться за нові рішення, часом навіть із надзвичайним ентузіазмом. Проте як тільки

розмах заходів визначено і не можна вже передбачити в подальшому їхнього значного розвитку, він негайно байдужіє до проєкту й шукає нових справ та звершень.

Переваги стилю. Під час переговорів Новатору притаманна здатність мислити глобально, створювати багато творчих альтернатив; він дуже проникливий щодо майбутнього розвитку й часом здається партнерам майже ясновидцем. Саме тому він здатний домогтися успіху в ризикованих ділових перемовинах, де грає азартно й робить великі ставки. Новатора приваблюють великі угоди, він спроможний на несподівані рішення, що може привести як до великого успіху, так і до цілковитого краху. Тому його кар'єра парламентера здатна на круті повороти, де є злети і падіння, страхи й радості, раптові зупинки та безліч непередбачуваних випадків.

Проблемні зони стилю. Як і більшість екстравертів-ірраціоналів, за столом переговорів Новатор прагне скоріше продукувати нові ідеї, ніж опрацьовувати вже існуючі. Це може стати причиною стресу для більш урівноважених і традиційних партнерів. Безперервне генерування ідей, що надихають, веде переговори до постійного перемикання з одного захоплюючого завдання на інше, що в кінцевому підсумку може зумовити масу відкладених справ і нереалізованих планів. Азартно-винахідливий стиль ведення перемовин має дуже багато переваг у складних ризикованих обставинах, коли потрібно напружено шукати виходу з тупикової ситуації. Він досить ефективний на перших етапах переговорів, де потрібно розглядати й критично оцінювати безліч альтернатив.

Представники: Альберт Ейнштейн, Арсеній Яценюк.

Підприємець. Стиль владно-ініціативний.

Дихотомії Юнга: логіка, інтуїція, екстраверсія, раціональність.

Владно-ініціативний стиль, властивий екстравертному розумовому типу, за столом переговорів проявляється досить

активно. Підприємець заражає партнерів своєю кипучою енергією, виявляє багато здорового глузду і не уникає гострих дискусій. Він володіє неабиякими керівними здібностями, наділений яскравими лідерськими якостями, любить владу і прагне її продемонструвати. К. Г. Юнг звертає увагу на те, що такий парламентер керується формулою «мета виправдовує засоби». При цьому він схильний виходити з негативних припущень щодо якостей партнерів, аби заздалегідь обезсилювати їхні аргументи, звичайно, заради захисту власної позиції. Така установка часто впливає на тон розмови, роблячи його різким, загостреним, агресивним.

За столом переговорів Підприємець — азартний гравець, який розглядає перемовний процес як поле бою, де він виступає в ролі полководця. Увага й енергія його спрямовані на партнерів (екстраверсія), він виходить зі своїх інтуїтивних устремлінь і перетворює їх в об'єктивну програму дій (логіка), прагнучи діяти послідовно й раціонально. Сенс переговорів для нього розкривається в протиборстві, гострих дискусіях, де він намагається азартно довести й затвердити свою точку зору. Сам процес перемовних баталій для Підприємця так само важливий, як і кінцевий результат.

Переваги стилю. Сильною якістю розглянутого перемовного стилю є виражений акцент на риториці, логіці й здоровому глузді. Підприємець володіє красномовством, і саме дар слова допомагає йому за столом переговорів переконати учасників підписати запропоновану угоду. Багатьом партнерам подобається, що він воліє відкриту й чесну гру, хоча іноді буває надмірно різкий у полеміці. З ним непросто зав'язати дружні стосунки, він досить довго придивляється до партнерів, проявляючи розумну обачність. Керуючись раціональними устремліннями, Підприємець приділяє значну увагу порядку й організації, процесу підготовки до переговорів, системного планування, тому члени його делегації завжди мають знати і виконува-

ти всі свої обов'язки. Як керівник він не терпить заперечень підлеглих, любить формулювати чіткі та ясні інструкції, віддає перевагу наказам, а не обговоренню. Самовпевненість Підприємця не знає меж і вимагає від нього бути у всьому найкращим. Перфекціонізм цього переговорного стилю поширюється і на процес самокритики. Підприємець уміє виносити уроки з власних промахів, він ніколи двічі не повторює своїх помилок, що є рідкісною позитивною якістю.

Проблемні зони стилю. Найбільшою проблемою Підприємця є зайва агресивність і зарозумілість, які здатні зіпсувати стосунки з деякими партнерами й через що може виникнути чимало складнощів у відносинах зі співробітниками. До недоліків стилю можна також зарахувати схильність до надмірно відкритої і прямолінійної переговорної гри, нетерплячість та навіть запальність. Висока зарозумілість може призвести до нехтування небезпеками й недооцінки партнерів. У ситуації гострого конфлікту, якщо немає змоги гідно вийти із сутички, Підприємець здатний перервати перемовини й піти.

Представники: Білл Гейтс, Петро Порошенко.

Аналітик. Стиль конструктивно-аналітичний.

Дихотомії Юнга: логіка, інтуїція, інтроверсія, раціональність.

У процесі комунікації конструктивно-аналітичний стиль може мати цілу низку переваг та оригінальних можливостей. Інтравертна інтуїція Аналітика здатна розгорнути перед партнерами цілий спектр оригінальних альтернатив, а схильність до логічних обґрунтувань може зробити останні досить переконливими. Він готовий запропонувати конструктивні поліпшення з усіх питань, по кожному пункту порядку денного, однак через природну інтроверсію мова Аналітика часом досить суб'єктивна, а його аргументам іноді бракує переконливої раціональності. Тож йому простіше не домовлятися про компроміси, а сповідувати істини.

Переваги стилю. Сильними сторонами Аналітика є схильність до організації, концептуальне мислення (інтуїція), здатність бачити одночасно й конкретну проблему, і всю переговорну ситуацію. Він має здатність до систематичної та послідовної роботи (раціональність), упевнений у власних силах і прагне довести до логічного кінця будь-які проєкти. За столом переговорів Аналітик схильний до обговорень і дискусій, які для нього є частиною вирішення проблеми. Ставлення його до партнерів по переговорах здатне гнучко змінюватися. При цьому він щиро намагається поліпшити відносини, оскільки прагнення до постійного самовдосконалення є рушійною силою людей подібного типу. Для Аналітика переговори — творча лабораторія, у якій проєкти втілюються в реальність, тому він прагне максимально підвищити ефективність роботи за столом переговорів за допомогою конструктивних пропозицій і не схильний витрачати ані хвилини часу на «ліричні відступи». Він намагається всебічно розглянути кожне питання порядку денного й скласти об'єктивну картину того, що відбувається, при цьому йому властиво ставити партнерам конкретні запитання: «з якою метою?», «чому?», «навіщо?», аби розкласти проблему на її логічні складові й таким чином прояснити ситуацію.

Проблемні зони стилю. Незалежність, інтелектуальна відчуженість і схильність до суперечок можуть здатися партнерам досить недружньою і навіть агресивною позицією, що часом ускладнює розвиток партнерських взаємин за столом переговорів. Під час роботи Аналітик може проявити себе як холодний, байдужий сперечальник. Його захоплення процесом уявного планування іноді здатне змусити забути про потребу практичних дій. На переговорах конструктивно-аналітичний стиль вельми ефективний у ситуації складних конфліктів, коли необхідно розробити низку конструктивних альтернатив і провести плідні дискусії.

Представники: Ангела Меркель, Павло Клімкін.

Критик. Стиль критично-ініціативний.

Дихотомії Юнга: логіка, інтуїція, інтроверсія, ірраціональність.

За столом переговорів Критик перебуває під вирішальним впливом ідей, які випливають не стільки з об'єктивної ситуації, скільки з його суб'єктивних уявлень. Він схильний до мовчазних роздумів і побудов концепцій (інтроверсія), здатний розкласти по поличках всі уявні можливості, які йому підказує інтуїція, а відкритість і гнучкість (ірраціональність). У процесі переговорів його позиція та пропозиції можуть перманентно змінюватися. І в останній момент, коли з'являються нові відомості, він може вийти до партнерів з найнесподіванішою пропозицією (сюрпризом), що здатне збентежити більш раціональних колег.

Переваги стилю. Прагнення до логічності, професіоналізму й досконалості в усьому є характерною рисою Критика. Будь-яку проблему за столом переговорів він сприймає як інтелектуальний виклик, продумуючи заздалегідь всі пропозиції і кожен етап роботи від початку й до кінця. Критик приділяє багато часу процесу підготовки і планування переговорів. Однак навіть коли всі плани й пропозиції готові на папері, він знаходить час для критики та вдосконалення. І цей процес у нього може тривати тижнями й місяцями, оскільки приносить йому набагато більше задоволення, ніж самі переговори та безпосередня реалізація планів. У переслідуванні своїх ідей за столом перемовин Критик здебільшого наполегливий, упертий і важко піддається впливу з боку партнерів. Типовою є ситуація, коли у відповідь на запитання або пропозицію перемовної сторони він просить почекати і відкладає відповідь до завтра, щоб ретельно все обдумати й представити такі глибокі та різнобічні висновки, які можуть змусити партнера по-новому поглянути на проблему. Такий серйозний підхід до справи іноді може сприяти зростанню і розвитку відносин з партнерами, якщо тільки Критик проявить ввічливість і коректність.

Проблемні зони стилю. Постійна заглибленість у роздуми, недостатня увага за столом переговорів до доводів і міркувань партнерів можуть здатися проявом відчуження і навіть відвертою брутальністю. Як іронічно зауважував К. Г. Юнг, партнер у цьому разі чітко відчуває, що фігурує тут лише негативно. Тобто в більш легкій ситуації почувається зайвим, а в складнішій розуміє, що його просто усувають як перешкоду. Негативне ставлення до партнера — від байдужості до усунення — є суттєвою проблемою критично-ініціативного стилю.

Судження Критика досить часто здаються партнерам холодними й непохитними, при цьому ввічливість, люб'язність і лагідність теж можуть бути наявні, але нерідко з дивним присмаком якоїсь боязні, що видає прихований за ними намір обеззброїти опонента. Останній має бути заспокоєний або умиротворений, інакше може стати перешкодою. Критично-ініціативний стиль є досить конструктивним на етапі підготовки, але під час самих переговорів в ході обговорень і дискусій його краще доповнити більш товариським і гнучким, притаманним колегам-екстравертам.

Представники: Чарльз Дарвін, Євген Комаровський.

ВИСНОВКИ

Створення іміджу є важливим методом впливу, що дає змогу сформувати громадську думку на міжнародних переговорах. Створюючи імідж лідерів у сфері бізнесу й політики, ЗМІ привертають до нього увагу населення. Особливо запам'ятовуються яскраві, оригінальні, навіть епатажні образи. Для того щоб останній не став затертим, засоби масової інформації періодично представляють його дещо в іншому світлі, що нерідко знову привертає увагу аудиторії.

Дуже часто громадськість має справу не зі своїми особистими й безпосередніми враженнями від діяльності лідера у ході

переговорів, а з розповіддю про нього, з повідомленням, що містить певний погляд й спеціально підготовлене для сприйняття аудиторією. Таким чином, імідж лідера під час перемовин формується в результаті комунікації між політиком й аудиторією.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Визначте поняття «імідж», «іміджеологія», «іміджмейкер».
2. Проаналізуйте список негативних якостей і дій, яких намагаються уникати досвідчені переговірники під час ведення перемовин.
3. Дослідіть іміджеві технології в процесі висвітлення міжнародних переговорів.
4. Схарактеризуйте особистісні стилі ведення міжнародних переговорів.
5. Виберіть один із психотипів переговірників, який, на вашу думку, є найбільш ефективним. Свій вибір обґрунтуйте.

kubg.edu.ua

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ ІІІ

Семінарське заняття № 1
Зв'язки з громадськістю (PR) та їхнє місце у переговорному процесі

Запитання для підготовки

1. Розкрийте сутність поняття «зв'язки з громадськістю», висвітліть різноманітність інтерпретацій цього терміна у різних джерелах.
2. Схарактеризуйте основні напрями PR-супроводу міжнародних переговорів. Чи погоджуєтеся ви з думкою проте, що зв'язки з громадськістю на переговорах мають забезпечити гармонізацію політичної, ділової та суспільної діяльності? Відповідь обґрунтуйте.
3. Висвітліть специфіку роботи PR-фахівців, яка потребує високої кваліфікації і професіоналізму. У чому полягає успіх діяльності фахівців із зв'язків з громадськістю на міжнародних переговорах?
4. З'ясуйте, чому сьогодні надається таке велике значення встановленню ефективних зв'язків з громадськістю на міжнародних переговорах.
5. Наведіть приклад створення позитивного образу політичного лідера й країни (партії, організації — залежності від рівня переговорів) у свідомості широкого кола громадськості.

kubg.edu.ua

Семінарське заняття № 2
Планування інформаційної кампанії та вибір інформаційних технологій ведення міжнародних переговорів

Запитання для підготовки

1. З'ясуйте сутність поняття інформаційної кампанії на міжнародних переговорах, сформулюйте її мету й визначте, як формується концепція інформаційної кампанії на міжнародних переговорах.
2. Проаналізуйте основні етапи інформаційної кампанії на міжнародних переговорах. У чому, на вашу думку, полягає успіх проведеної інформаційної кампанії на міжнародних переговорах?
3. Визначте й проаналізуйте, які інформаційні технології застосовуються сьогодні на міжнародних переговорах. У чому полягає відмінність між жорсткими та м'якими ІТ-технологіями?
4. Дослідіть розвиток інформаційних технологій у напрямі перетворення ЗМІ на віртуальну «четверту гілку» політичної влади. З'ясуйте, у яких випадках ІТ-технології можуть врятувати переговори, що зайшли у глухий кут.
5. Скориставшись таблицею, виберіть ті інформаційні технології, які, на вашу думку, дадуть змогу найбільш ефективно розкрутити тему майбутніх переговорів. Обґрунтуйте ваш вибір.

kubg.edu.ua

Типи інформаційних технологій	Зміст технологій
Завищення інформаційного приводу	Темі надається невиправдано високий рівень сенсаційності
Солодкий контекст	Публікується серія репортажів, які прямо не пов'язані з фактом проведення майбутніх переговорів, утім, вони з різних сторін висвітлюють їхню тему як актуальну і суспільно значущу
Голос народу	Діє принцип «голос народу — голос Божий»
Закладання мін	Здійснюються публікації на суміжні теми, які торкаються лише окремих аспектів майбутніх дискусій на переговорах у потрібному ракурсі, щоб вони «вибухнули» разом із темою перемовин
Анімація	Спроба подивитися на учасників переговорів як на яскравих особистостей
Канонізація фокус-групи	Висвітлення думок учасників переговорів спеціально створеною групою респондентів
Кластеризація (поділ)	Розбиття теми переговорів на яскраві фрагменти, які можна обговорювати окремо, звертаючись до нового соціального прошарку суспільства
Канонізація соцопитування	Посилання на «правильно» проведене соціологічне опитування
Фальшивий витік	Посилання на добре проінформовані анонімні джерела
Пластиковий експерт (голова, що говорить)	Публікація авторитетної думки впливового політика
Наша людина у натовпі	Інтерв'ю з «випадковими» перехожими на вулиці
Штучний супутник	Будь-яка знаменитість у фокусі проблеми, що обговорюється

Семінарське заняття № 3
Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою під час підготовки та проведення міжнародних переговорів

Підготувати відповідь у формі презентації на одне із запитань.

1. Проаналізуйте основні прийоми маніпуляції суспільною свідомістю. Наскільки ефективними, на ваш погляд, є методи підсвідомого інформаційного впливу, які широко застосовуються у ЗМІ? Поясніть, чому сьогодні ЗМІ стали основним інструментом формування суспільної думки у світовій політиці.
2. Продемонструйте на конкретних прикладах, як за допомогою методів семантичного маніпулювання і формування стереотипів можна легко керувати свідомістю людини.
3. Схарактеризуйте специфіку методу створення суспільного резонансу як ефективного методу впливу, який широко застосовується у сучасній журналістській практиці. Чому журналісти та PR-фахівці при цьому так часто зловживають механізмом створення «образу ворога», акцентуючи тільки на його негативних якостях, натомість як інформація про його позитивні сторони приховується?
4. Висвітліть, як можна викрити маніпулятора на переговорах. З'ясуйте, у яких перемовних ситуаціях прийоми маніпуляції не є ефективними.

kubg.edu.ua

Семінарське заняття № 4
Іміджелогія та іміджеві технології у процесі ведення та висвітлення міжнародних переговорів

Здійснити порівняльний аналіз іміджу відомих політиків (як минулого, так і сучасності), вибравши двох кандидатів (на вибір). Відповідь підготувати у вигляді доповіді з презентацією.

kubg.edu.ua

СПИСКИ РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: моногр. Київ, 2005. 437 с.
2. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 407 с.
3. Виговська О. С., Бєлоусова Н. Б. Інформаційна складова національної безпеки України: кол. моногр. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2017. 168 с.
4. Гримська М. І. Зв'язки з громадськістю: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Харків: Фоліо, 2015. 413 с.
5. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова В. С. Психологія спілкування: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: НФаУ, 2018. 140 с.
6. Королько В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: підруч. Київ: Вид. дім «Скарби», 2001. 400 с.
7. Міжнародна програма ЮНЕСКО з розвитку інформації та комунікації URL: http://hugo-borz.ucoz.ru/publ/1-1-0-42 (дата звернення: 10.02.2023).
8. Прохоренко К. Паблік рілейшенз: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. 232 с.
9. Романовський О. Г., Середа Н. В., Воробйова Є. В. Основи паблік рілейшнз: навч.-метод. посіб. для студ. спец. 8.03010201 «Психологія» та 8.18010018 «Адміністративний менеджмент». Харків: НТ У «ХПІ», 2015. 176 с.
10. Росс Дж. Переговори у стилі Трампа. Ефективні стратегії і прийоми майстерного ведення бізнес-переговорів / пер. з англ. З. Лобач. Київ: КМ-БУКС, 2019. 240 с.
11. Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2001. 104 с.
12. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: навч. посіб. Київ: НМЦВО, 2001. 560 с.

kubg.edu.ua

13. Фішер Р., Юрі В., Петтон Б. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій / пер. з англ. Р. Свято. Київ: Основи, 2016. 220 с.
14. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 192 с.
15. Яхно Т. П., Коревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
16. Cull Nicholas, J. Public Diplomacy: Lessons from the Past. Los Angeles: Figueroa Press, 2009. 61 p.
17. Callieres de, F. The Art of Diplomacy. New York; London, 1993. 244 p.
18. Diplomacy games: formal models and international negotiations / Ed. by Avenhaus, R., Zartman, I. W. Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 2007. 350 p.
19. Lewis, D. The Secret Language in International Bargaining. London: Pinter Publishers, 1990.
20. Routledge Handbook of Public Diplomacy / Snow Nancy, Taylor Philip, M., Cull Nicholas, J., Vlahos Michael and others; edited by Philip M. Taylor. New York: Routledge, 2009. 382 p.
21. Susskind, L. Good for You, Great for Me: Finding the Trading Zone and Winning at Win-Win Negotiation. New York: Public Affairs, 2014.
22. Sycara Katia, Gelfand Michele, Abbe Allison, eds. Models for Intercultural Collaboration and Negotiation. Advances in Group Decision and Negotiation. Dordrecht; New York: Springer Verlag. 2013. 210 p.

kubg.edu.ua

Модуль IV
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТРАДИЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ СТИЛІВ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

ТЕМА 1. ЗАХІДНА Й СХІДНА КУЛЬТУРИ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

1. *Роль соціокультурних традицій, особливостей національного стилю у процесі ведення міжнародних переговорів.*
2. *Західна й східна культури міжнародних переговорів: порівняльний аналіз, специфічні особливості.*

Роль соціокультурних традицій, особливостей національного стилю у процесі ведення міжнародних переговорів

Сьогодні за столом міжнародних переговорів зустрічаються політики із різних країн світу, тому питання щодо впливу як національного характеру, так і національного стилю на переговорний процес є вкрай актуальним.

Ще за часів античності учені замислювалися над цією проблемою, досліджуючи роль і значення національного характеру, менталітету в процесі комунікацій. Так, давньогрецький філософ Геракліт вказував на важливості характеру для розу-

kubg.edu.ua

міння людини: «Етос людини — це його характер». А такі мислителі, як Геродот, Гіппократ, Пліній намагалися пов'язати властивості національних характерів із особливостями клімату, географічних та історичних умов. У Новий час, із розвитком етнографії, дослідники почали широко використовувати етнографічні аргументи для аналізу національних рис характеру. Зокрема, Ш.-Л. Монтеск'є, Дж. Лок зазначали про «народний дух», який залежить від середовища й клімату. Проте якою б не була епоха, соціальний стан людей, останні завжди зберігатимуть певні загальні риси характеру, отримані у спадок від їхніх пращурів.

Отже, ***національний характер*** *— це спільність почуттів, ідей, традицій, віросповідань, яка створена повільними спадковими накопиченнями у межах однієї цивілізації, що надає психіці народу відповідної цільності, міцності й творчої сили.*

Тобто, національний характер — це зовсім не метафора, а уособлення того духу народу, який визначає енергетику нації. Так, якщо ми говоримо про німецький характер, то згадуємо «залізного канцлера» Отто фон Бісмарка, ексканцлера Ангелу Меркель; англійський — Вінстона Черчіля, Маргарет Тетчер; український — Богдана Хмельницького, який втілював найкращі риси козацького духу.

Коли ж за стіл переговорів сідають представники різних культур, то відразу ж стають помітні відмінності національних стилів ведення перемовин.

Національний стиль ведення переговорів *— це слідування відповідним культурним цінностям, традиціям та звичаям, орієнтація на специфічні механізми прийняття рішень, дотримання тих правил поведінки, які глибоко вкоренилися в національній культурі.*

Аналізуючи особливості національного стилю на міжнародних переговорах, слід звертати увагу на специфіку вербаль-

них і невербальних комунікацій. При цьому виділяють такі ключові параметри:

— ціннісні орієнтації, релігійні звичаї і правила, ідеологічні орієнтири;
— ментальні особливості, пов'язані зі специфікою людського сприйняття і мислення;
— механізми вироблення рішень (індивідуальні й колективні, ступінь свободи та самостійності при прийнятті рішень тощо);
— особливості поведінки на переговорах, специфіка невербальних комунікацій, найбільш характерні тактичні прийоми.

Сучасні дослідники звертають особливу увагу на кроскультурні бар'єри, що виникають під час переговорів. В епоху глобалізації та інтенсивних міжнародних контактів досить суттєвими якостями учасників перемовин є вміння розуміти мову жестів і чуйно ставитися до культурних відмінностей. Адже саме культурні бар'єри можуть стати на заваді успішного проведення міжнародних переговорів. Тому дуже важливо вміти ці перепони успішно долати.

Для глибшого розуміння особливостей національної культури перед початком переговорів учасники мають дати відповідь на такі важливі запитання.

1. *На чому зосереджена ця культура — на угодах чи відносинах?* Якщо культура, сфокусована на угодах, то відносини — це їхній наслідок, і навпаки, якщо культура, зосереджена на відносинах, то угоди — наслідок останніх.
2. *Якими є комунікації — прямі з низьким контекстом чи непрямі з високим контекстом?* Так, у англо-американських, германських і скандинавських культурах ціниться вміння говорити коротко, ясно і чітко. При цьому слід уникати невизначеності й подвійного смислу. У Східній Азії, Латинській Америці, у країнах

Середземномор'я інформація переважно передається невербальними засобами; велике значення мають особистісні зв'язки, статус тощо.

3. *Яким є ставлення до часу — монохромним або поліхромним?* Так, у англо-американських, германських та скандинавських культурах пунктуальність і слідування графіку переговорів вважаються основою ділового спілкування, тому ці культури є монохромними. У Східній Азії, Латинській Америці, Індії люди менш за все переймаються часом, тому ці культури є поліхромними.
4. *Яким має бути особистісний простір для представника цієї культури?* У формальних культурах (більшість західних країн), як уже зазначалося, спроба підійти до партнерів ближче викликає дискомфорт. У Латинській Америці, арабських країнах прийнято спілкуватися на більш близькій відстані.

Отже, ураховуючи наведені вище критерії, учасники переговорного процесу можуть простежити за особливостями національного стилю своїх партнерів.

Західна й східна культури міжнародних переговорів: порівняльний аналіз, специфічні особливості

Національні стилі ведення переговорів поділяють на західні та східні. Здійснимо порівняльний аналіз західних і східних культур відповідно до чотирьох основних критеріїв, що дасть змогу глибше зрозуміти відмінності в манері ведення перемовин.

1. Релігійна етика щодо світобудови; відносини між релігією та політикою, владою і власністю; пояснення механізмів суспільних процесів.

З а х і д. Провідною вважається протестантська етика, яка значною мірою змістила акценти у християнській традиції — безпосереднє звернення до людини і покладання на неї відпові-

дальності як на творця своєї долі. Тим самим був утверджений кардинальний принцип західної політичної культури — *принцип суб'єктивізму й індивідуалізму*. З останнім пов'язаний і *антропоцентричний принцип* світобудови — у центрі всесвіту перебуває сама людина, яка мріє стати володарем світу й підкорити сили природи. У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває концепція прав людини, незалежність політичної сфери від морально-релігійної традиції, відокремлення церкви від держави. Відносини між владою і власністю визначає *принцип недоторканності приватної власності* й розвиток виробництва, зорієнтованого на ринок. На цьому ґрунтуються найбільш загальні засади західної культури, і саме звідси витікають прагматизм, раціоналізм і змагальність західного стилю ведення переговорів.

С х і д. Усі східні релігії освячують *теоцентричний принцип* світобудови. У центрі Космосу існує якась трансцендентна воля, якій людина має підкоритися. Завдання останньої — розпізнати цю волю і діяти залежно від її принципів. Пріоритетного значення набуває концепція обов'язків людини перед суспільством і природою. Відбувається сакралізація політичної влади, при цьому доволі часто релігія стає державною, освячуючи політичну традицію. Ставлення до власності обґрунтовується у рамках концепції влади — власності, за якої функції власника є опосередкованими його причетністю до влади (посади), а не до особистості правителя. У політиці переважає прагнення до застосування м'яких технологій, що не порушують гармонії з природою і моральними законами.

2. Базові архетипи суспільної свідомості.

З а х і д. Архетип образу героя-завойовника, «Прометея, що скинув кайдани» і підкоряє світ своєю волею.

С х і д:

— архетип образу героя-рятівника (змієборця), який рятує світ у боротьбі зі злом, відновлює справедливість, мир і гармонію у суспільстві (православне християнство);

— образ «благородної людини», що має підтримувати порядок і гармонію у суспільстві (конфуціанство);
— образ Шиви, що танцює, який став метафорою «космічного танцюриста», й уособлює таїну Всесвіту, його гармонічну динаміку (індуїзм);
— образ воїна, який повинен боротися і померти за віру й кров (іслам).

3. Ціннісні орієнтації особистості й суспільства.

З а х і д. Пріоритетними є матеріальні цінності. Кожна людина перш за все відстоює своє право на володіння матеріальними благами. Найбільш важливими цінностями є: власність, багатство, комфорт, влада, слава, благополуччя, сила, задоволення тощо.

С х і д. Пріоритетними є духовні цінності. Суспільство намагається розвиватися відповідно до морально-релігійних принципів. На перше місце виступають такі цінності, як колективізм, кланова солідарність, моральність, прагнення до гармонії.

4. Ставлення до традицій.

З а х і д. Культ інновацій, прагнення до прогресивних змін у всіх сферах суспільного життя, орієнтація на майбутнє. Лінійний тип політичного *часу*, що безперервно нарощує свій ритм.

С х і д. Орієнтація на збереження традицій, прагнення не порушувати їх у процесі суспільної модернізації. Циклічний тип часу, що передбачає можливу варіативність кожного нового циклу, де традиції зберігаються і реінтерпретуються на кожному новому етапі суспільного розвитку.

Таким чином, якщо витлумачувати вплив проаналізованих критеріїв щодо західного й східного стилів ведення міжнародних переговорів, то перш за все потрібно відмітити різне ставлення до релігії та релігійних принципів у цих культурах. Так, вплив релігійних і культурних традицій на хід перемов-

Kubg.edu.ua

ного процесу на Сході є найбільш помітним у мусульманських країнах та Японії. Особливо суворо дотримуються релігійних традицій учасники переговорів із арабських країн, що пояснюється суворістю їхніх релігійних канонів і культури. Японці, згідно з традиціями своєї культури, намагаються уникати конфліктних ситуацій у ході перемовного процесу. Від них неможна почути чіткого «ні» у відповідь на зроблені вами пропозиції, навіть коли варіант угоди, що обговорюється, є для них завідомо неприйнятним.

Західна культура мислення, що ґрунтується на формальній логіці, апелює насамперед до раціональності переговорного процесу, його впорядкованості, аби якомога швидше досягти конкретного результату. Саме тому для цього стилю перемовин значущою є чіткість формулювань і пропозицій, вірність даному слову, послідовне виконання досягнутих домовленостей.

Східна культура переговорів є менш заформалізованою. Тут головне — орієнтація на встановлення особистісних контактів. Окрім того, для східної переговорної культури набагато більшого значення набуває ритуал, деяка регламентована церемонія, яка має сакральний смисл і не завжди піддається логічному поясненню. Ця культура сповнена духом колективізму, тому учасники переговорів обов'язково радяться, перш ніж ухвалити якесь рішення.

Національні стилі переговорів суттєво відрізняються не тільки за базовим критерієм Захід — Схід, але й з погляду цивілізаційної специфіки, яка проявляється індивідуально для кожної національної культури.

ВИСНОВКИ

Західна культура міжнародних переговорів ґрунтується на ідеї відмежування політики від моралі, що зумовлює світ-

ське, прагматичне розуміння техніки перемовного процесу, домінування технологічних принципів над етичними. У східній — умовно виділяють чотири провідні цивілізаційні традиції, а саме: мусульманську, латиноамериканську, конфуціансько-буддійську, індо-буддійську. Попри своєрідність кожної культури, існує і те, що їх об'єднує. Це, зокрема, такі якості, як колективізм, традиціоналізм, пріоритет обов'язків людини, що яскраво проявляються у східних стилях ведення міжнародних переговорів.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність понять «національний характер», «національний стиль ведення переговорів». Визначте ключові параметри, які можна виділити при інтерпретації національного стилю ведення переговорів.
2. Здійсніть порівняльний аналіз західної і східної культур переговорів за основними критеріями.
3. З'ясуйте, чому традиції ведення переговорного процесу є різними в західній і східній культурах. Чим відрізняється західна культура мислення від східної?
4. Проаналізуйте особливості східних переговорних культур. Висвітліть спільні та відмінні риси основних східних переговорних стилів.
5. Чому, на вашу думку, учасники переговорного процесу повинні володіти методикою інтерпретації національних стилів через ідентифікацію цінностей і традицій партнерів по переговорах? Відповідь обґрунтуйте.

kubg.edu.ua

ТЕМА 2. ПЕРЕГОВОРИ ІЗ ЗАХІДНИМИ ПАРТНЕРАМИ: СПЕЦИФІКА НАЦІОНАЛЬНИХ СТИЛІВ

1. *Західна культура міжнародних переговорів. Концепція програмуючого лідерства.*
2. *Приклади західних стилів проведення переговорів.*

Західна культура міжнародних переговорів

Західні національні стилі ведення переговорів глибоко вкоренилися в західній культурі, заснованій на пріоритеті ідеї сили й діяльності. Тому довгий час на Заході домінував жорсткий стиль ведення перемовин, спрямований на гру з нульовою сумою, у якій переможець отримує все. Зокрема, такі відомі західні фахівці з переговорів, як Т. Шеллінг, А. Рапопорт, Г. Райф, сприймають цей процес як частину конфлікту. Саме тому досить довго у загальній системі конфліктних взаємовідносин між політичними партіями та групами інтересів акцент робився на силовий фактор, досягнення перемоги за будь-яку ціну. І тільки в кінці XX ст. у культурі перемовин починають утверджуватися нові підходи, засновані на відносинах партнерства, чому сприяло закінчення холодної війни і політика розрядки.

Метод принципових переговорів, розроблений у Гарвардському університеті Р. Фішером та В. Юрі, ґрунтувався на принципах м'якого стилю ведення перемовин. Він був визнаний провідними західними політологами як серйозна й ефективна новація у переговорних практиках.

kubg.edu.ua

У західній культурі переговорів особливого значення набуває ідея відмежування політики від моралі, що зумовлює світське й прагматичне розуміння техніки перемовного процесу, домінування технологічних принципів над етичними. Сьогодні західна культура міжнародних переговорів справедливо підлягає критиці за використання політики подвійних стандартів у практиці переговорного процесу. Зокрема, йдеться про концепцію щодо прав людини, яка під час політичних переговорів нерідко застосовується західними політиками як інструмент політичного тиску на партнерів по переговорах. У зв'язку з цим до 50-річчя ООН виникла ініціатива, пов'язана із висуванням проєкту Всезагальної декларації обов'язків людини, яка була задумана як необхідне доповнення до декларації прав. Цю ініціативу взяла на себе Рада міжнародного співробітництва, до складу якої входять екпрезиденти і прем'єр-міністри всіх континентів.

Так, пояснюючи задум розробки нової декларації, почесний президент Ради Г. Шмідт зазначив, що концепція прав людини сприймається багатьма мусульманськими народами, прибічниками індуїзму й конфуціанства як типово західна, а іноді як інструмент продовження західного володарювання. Також ця доктрина недооцінює або зовсім не визнає необхідності позитивних моральних якостей людини, її обов'язків та відповідальності щодо сім'ї, суспільства або держави. Одночасно із прийняттям Всезагальної декларації обов'язків людини був підготовлений збірник «Глобальна етика: Декларація Парламенту релігій світу», який став проривом у світі сучасної політики і практики міжнародних переговорів, оскільки у ньому відображено погляди більшості релігійних організацій та конфесій, об'єднуючи християнство, буддизм, індуїзм, даосизм, іслам та ін.

Таким чином, глобалізація світового політичного процесу поставила під сумнів презумпцію західної культури нав'язувати західні цінності й принципи іноземним партнерам. З цього при-

воду процитуємо М. Тетчер, яка у своїх мемуарах оцінювала концепцію прав людини як таку, що «порушує світове і національне право» й «практично знищує демократію».

Програмуюче лідерство. У західній культурі міжнародних переговорів слід відмітити не тільки нові методи та підходи, а й перш за все те особливе значення, що надається сьогодні ІТ-технологіям у політиці домінування за столом перемовин. Інформаційне панування дає змогу застосовувати технологію програмуючого лідерства на міжнародних переговорах, яка стала новим ефективним інструментом західного домінування.

Стратегія програмуючого лідерства складається із висування на міжнародних переговорах порядку денного, що включає формулювання актуальних проблем у найбільш виграшному для лідера форматі.

Загальна концепція програмуючого лідерства складається із таких *програмних принципів:*

— випереджальне зовнішньополітичне планування і вкидання у політичний дискурс тих ідей і поглядів, які відповідають інтересам лідера;
— випереджальне формулювання основоположних цілей міжнародного порядку денного у вигідному для лідера форматі;
— рішуче дистанціювання від «чужої гри» та ігнорування цілей інших суб'єктів світової політики;
— штучне створення лідером умов, які підштовхують партнерів до інкорпорування порядку денного, що пропонується лідером, у їхні зовнішньополітичні програми.

Наведемо приклад застосування технології програмуючого лідерства. Останнім часом досить поширеним стало вкидання у політичний дискурс таких ідей і концепцій, як «зіткнення цивілізацій» і «боротьба з тероризмом», що стали підґрунтям для подальшого програмування операцій у Югославії, Афганістані, Іраку. Так, авторитетний журнал "Foreign Affairs"

kubg.edu.ua

опублікував матеріали, згідно з якими можна припустити, що в Югославії були штучно створенні проблеми, пов'язані із албанською етнічною меншістю на Балканах. Після цього ситуація вимагала гуманітарних бомбардувань і рішучого втручання США в югославську кризу. Пізніше в Іраку подібним чином були ініційовані проблеми, пов'язані із пошуками ядерного арсеналу Саддама Хусейна, що після антитерористичної операції США так нікому і не вдалося знайти.

Такі відверті інформаційні маніпуляції та імперські зазіхання не можуть не викликати опір світової спільноти, що супроводжується критикою західної культури переговорів і західної політики. Деякі західні політологи вважають, що об'єднана Європа зможе створити реальну противагу американському впливу в західній культурі політичних переговорів і світової політики в цілому. Сподіватимемося, що прагнення західноєвропейських політологів урівноважити американську гегемонію прихильністю ідеалам демократії увінчається успіхом і західна культура політичних перемовин зможе подолати кризу базових цінностей гуманізму.

Приклади західних стилів проведення переговорів

Німецький національний стиль ведення переговорів. Німці починають переговори, якщо твердо впевнені в тому, що прийдуть до якоїсь угоди з партнером. Відомі своєю пунктуальністю й педантизмом, суворо дотримуються протоколу. Під час переговорів з ними треба бути логічними в аргументації та точним у викладі фактів. Наполягають на твердому виконанні прийнятих зобов'язань і на сплаті високих штрафів у разі їх недотриманні.

Англійський національний стиль ведення переговорів. Англійці підходять до переговорів з неабиякою часткою прагматизму, думаючи, що можна буде знайти оптимальне рішення під час самого процесу залежно від позиції партнера. Вітається ініціатива іншої сторони. Суворо дотримуються прийнятих

правил і законів. Мають високо розвинене почуття справедливості (fair play = чесна гра).

Французький національний стиль ведення міжнародних переговорів. Багато в чому є антиподом німецькому у європейській культурі. Може, саме тому французи та німці завжди погано розуміли одне одного. Для французів властиво незмінне захоплення «прекрасною Францією», французькою мовою і культурою. У душі кожного справжнього француза живуть сповнені щирого почуття слова Стендаля: «Франція прекрасна в духовному відношенні, вона здивувала світ своїми перемогами; це куточок всесвіту, в якому взаємовідносини людей приносять їм горя менше, ніж будь-де».

Французи високо цінують у партнерів по переговорах знання французького народу, його історії і культури; задоволені інтересом, що проявляється до «прекрасної Франції». Сьогодні Франція повсюдно здійснює політику зміцнення, захисту і поширення французької мови, всіляко підтримує Франкофонію — міжнародну організацію, яка сприяє поширенню французької мови і культури у сучасному світі.

Все, що стосується французької мови та культури, подається французами в ідеологічно витриманій і привабливій упаковці, як дорогий коньяк або духи. Французи неприязно реагують на вживання англійської або німецької мови як робочої на політичних переговорах, вважаючи, що це обмежує їхні почуття національної гідності. Вони воліють чути саме свою мову. Французькі дипломати цитують Карла V щодо особливостей вживання французами іноземних мов: *«З Богом я розмовляю іспанською, з торговцями — англійською, з дамами — французькою, німецькою я розмовляю з моїм конем»*.

При всій своїй запальності французи — скептики, що проявляється на переговорах в певній початковій недовірі до кожної нової справи. Вони далеко не відразу дозволяють переконати себе в доцільності внесених за столом переговорів

пропозицій: для французів дуже важливі аргументи, підкріплені фактами, політичними, економічними або технічними обґрунтуваннями. Французи традиційно орієнтуються на логічні докази й значну увагу приділяють попереднім домовленостям. Вони не люблять з ходу обговорювати питання, яке їх цікавить найбільше. Цим французи кардинально відрізняються від американців: останні воліють одразу й не відкладно розв'язати найважливіші питання на переговорах.

Французькі переговірники прагнуть не тільки мати ретельно продуманий план міжнародних переговорів, але і передбачити спосіб дій на всі випадки життя. Саме тому їм не подобається, коли партнери раптом вносять якісь непередбачені раніше зміни в хід перемовин. Слід враховувати, що у своїх політичних рішеннях на переговорах французи зв'язані процесом досить тривалого узгодження «зверху», оскільки бюрократична тяганина в країні — це об'єктивна реальність. Рішення тут приймаються обмеженим числом осіб високого рангу. Чим нижче рівень переговорів, тим більше часу йде на узгодження питань.

П р и к л а д перемовин під час міжнародних переговорів.

Французи зазвичай кажуть: «Ми узгодили спільні принципи. Тож давайте підпишемо декларацію, у якій вони сформульовані».

Англійці відповідають: «Так, ми згодні щодо принципів. Але навіщо щось підписувати? Прийде час їх застосовувати і ми діятимемо з огляду на обставини, що склалися. Оскільки принципи узгоджені, неважко буде узгодити і конкретні дії».

Після переговорів француза не полишає погане передчуття: «Вони не хочуть підписувати, значить, не вірять у принципи».

Англієць буркоче про себе від обурення: «Вони хочуть запрягти мене у свою упряжку; цікаво знати, що вони насправді думають».

І ось блискучий висновок коментатора переговорів: «Цілком можливо змусити англійців і французів подивитися одне одному в очі. Але вся річ у тім, що ці очі в них дуже різні».

ВИСНОВКИ

Західні національні стилі ведення переговорів глибоко вкоренилися в західній культурі, заснованій на пріоритеті ідеї сили й діяльності. У західній культурі перемовин особливого значення набуває ідея відмежування політики від моралі, що призводить до світського й прагматичного розуміння техніки переговорного процесу, домінування технологічних принципів над етичними. Західна культура міжнародних перемовин сьогодні справедливо зазнає критики за використання політики подвійних стандартів у практиці переговорного процесу.

Національні стилі ведення міжнародних переговорів є неоднаковими у різних європейських державах з огляду на їхні культурні, мовні та історичні особливості. При підготовці до перемовин із західними партнерами слід ретельно готуватись, зважаючи на особливості тієї чи іншої країни.

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте німецький національний стиль ведення міжнародних переговорів.
2. Схарактеризуйте французький національний стиль ведення міжнародних переговорів.
3. Схарактеризуйте англійський національний стиль ведення міжнародних переговорів.
4. Здійсніть порівняльний аналіз західних типів проведення міжнародних переговорів.
5. Як можна схарактеризувати український національний стиль ведення переговорів? Визначте особливості.

kud.edu.ua

ТЕМА 3. ПЕРЕГОВОРИ ЗІ СХІДНИМИ ПАРТНЕРАМИ: ОСНОВНІ НАЦІОНАЛЬНІ СТИЛІ

1. *Східна культура міжнародних переговорів.*
2. *Приклади східних стилів проведення переговорів*

Східна культура міжнародних переговорів

Незважаючи на те, що Схід представлений великою кількістю найрізноманітніших культур, у ньому умовно виділяють чотири провідні цивілізаційні традиції: мусульманську, латиноамериканську, конфуціансько-буддійську, індо-буддійську. Попри своєрідність кожної з них є і спільні риси, а саме: колективізм, традиціоналізм, пріоритет обов'язків людини, що яскраво проявляється у східних стилях ведення міжнародних переговорів.

На мусульманському Сході особливо яскраво виражений вплив релігії на всі сфери суспільного життя. Духовна і світська влада тут нерозривно поєднані: і в бізнесі, і в політиці обов'язковим є дотримання основних правил шаріату. Мусульманська релігія не містить у собі ідеї подібності людини до Бога, навпаки, рішуче відсікає всі претензії останньої на абсолютність. Вона намагається застерегти людину від психології пана і переможця, спонукає бізнесменів і політиків обмежувати свої владні устремління у межах можливого.

В ісламській культурі переговорів важливе значення має міжнародне ісламське право, що ґрунтується на вченні ісламу.

Ісламські проповідники для забезпечення достовірності укладених міжнародних договорів визначили певні умови:

1) договори не повинні бути укладені всупереч засадам ісламу, тобто не мають відкидати те, що дозволено або заборонено шаріатом;
2) договори мають узгоджуватися із керівником ісламського суспільства;
3) слід дотримуватися правила «відмови від зверхності». Це один із основоположних принципів міжнародного права в ісламі, що спирається на четверту суру Корана, яка означає недопустимість агресії з боку зарубіжних країн щодо мусульманських держав та їхнього панування над мусульманами;
4) договори мають укладатися у письмовому вигляді.

Принципи міжнародного ісламського права розглядаються у мусульманських країнах як керівництво до дії під час міжнародних переговорів.

На конфуціанському Сході, до якого включають країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, сформувався ще один тип східної культури переговорів. Характерна риса конфуціанства — кланова солідарність, яка є могутньою силою, що єднає країни, які сповідують конфуціанство, а це породжує патріотизм, любов до Батьківщини, бажання працювати заради неї. Так, китайці вважають, що всі вони походять від одного пращура, а для японців імператор є главою нації-сім'ї.

В основі китайського стилю переговорів лежить конфуціанська етика, яка уособлює пошук золотої середини у бізнесі й політиці. Вона закладає міцне підґрунтя міжособистісних зв'язків та організації делегації на переговорах, оскільки виконання соціальних обов'язків тут набуває найвищого смислу. У культурі перемовин це проявляється у послідовному дотриманні традиціоналізму, слідуванні канонам у діях і риториці. Етика міжособистісних відносин у конфуціанстві є надзвичай-

но високою: вони не повинні бути формальними, а пронизані почуттям любові.

Такий підхід передбачає застосування м'яких переговорних технологій, запобігання прямих силових дій, апелювання до етичних і моральних принципів. Лояльність, спокій, гармонія, колективізм — найбільш важливі цінності китайського стилю перемовин. Тут втілилися ідеали природності, готовності чекати дозрівання потрібних умов з безмежним терпінням. Такий стиль визначає ритуал та ієрархія на всіх рівнях переговорного процесу, і це тісно пов'язано зі здатністю китайців пожертвувати тимчасовою вигодою заради більш важливих довготривалих інтересів китайської політики.

Приклади східних стилів проведення переговорів

Японський стиль ведення переговорів значно відрізняється від національного стилю інших держав Азіатсько-Тихоокеанського регіону, оскільки з етнічного та лінгвістичного погляду Японія унікальна цивілізація. Згідно з давніми японськими легендами, країну створили боги, що спустилися з небес. Культ божественного походження імператора, країни і народу зберігається й донині.

Головною особливістю японського національного стилю переговорів є підкреслений зв'язок людини із її соціокультурним оточенням — природою, суспільством, соціальною групою, кланом і прагненням до гармонії як основної соціальної цінності. Японська естетика завжди була морально зорієнтованою і соціальною: ікебана й чайна церемонія служать засобом зміцнення соціальної гармонії та сприяють розвитку контактів під час переговорів, особливо на неофіційних зустрічах. Тяжіння до гармонії пояснює глибинний внутрішній смисл японської стратегії і тактики перемовного процесу. На переговорах японці демонстративно підкреслюють свою повагу до партнерів уважно їх слухаючи. Вони уникають слова «ні»,

а свою незгоду виражають привітною посмішкою і прозорими фразами. Для японців дуже характерним є прагнення піти назустріч партнерам, якщо ті йдуть на значні поступки. Японці розглядають це як прояв великої поваги до себе. В цілому японський національний стиль переговорів відображає у насамперед культуру компромісу й згоди, колективістську ментальність цього народу.

В індійській культурі, навпаки, глибоко закладений внутрішній релігійний плюралізм, оскільки індуїзм передбачає багато шляхів, істин та способів життя. Саме тому аскетизм тут існує поруч з оргіями, витончена метафізика — із магією, тренінг духа — із вихованням безчуттєвого ставлення до світу. Основні особливості індійського національного характеру й темпераменту пов'язані з концепцією реінкарнації (перевтілення). Ось чому індійський народ так терпимо ставиться до інших людей, їхніх думок, віросповідань, політичних поглядів. Він проповідує ненасильницьку етику, турботу про природу та оточуючий світ.

Індійська культура переговорів має високий контекст, тому важливо звертати увагу на значення невербальних комунікацій. Для індусів значущими є інтуїція і почуття довіри. Тому моральні та етичні аргументи під час обговорення проблеми для них більш значимі, ніж матеріальні розрахунки. Саме тому позитивне рішення приймається лише у тому разі, якщо досягнута повна довіра у взаємовідносинах партнерів по міжнародних переговорах.

Оскільки індуси воліють заздалегідь узгоджувати всі зустрічі й регламент переговорного процесу, важливо розробити програму перемовин у письмовому вигляді, скоординувати її з партнерами і потім отримати підтвердження телефон про місце, час і регламенті проведення заходів. В Індії безліч національних свят, тому слід заздалегідь поцікавитися, чи не збігаються дні проведення переговорів зі святковими датами, коли все ділове спілкування завмирає.

індіанцями?

Під час обговорення проблем критику й незгоду індуси висловлюють найделікатнішим способом: в індійському суспільстві не прийнято говорити категоричне «ні», оскільки це може викликати розчарування та образу, привести до розриву відносин з партнерами. Ось чому під час перемовин слід уважно прислухатися до мовних зворотів індійських партнерів. Так, якщо ви почуєте такі фрази, як «Я спробую зробити все можливе...», то це означатиме м'яку відмову.

Успішне завершення переговорів прийнято відзначати святковим обідом або вечерею. Індійська кухня славиться у всьому світі великою кількістю приправ і прянощів. Індійці надають перевагу вегетаріанським стравам, проте вживають також м'ясо, рибу, птицю. Згідно з їхніми традиціям свинина — їжа нижчих каст, більш «дорогим» м'ясом вважається курятина й козлятина. В індійській кухні вживання в їжу м'яса корови, як і взагалі великої рогатої худоби, суворо заборонено релігійними законами й стародавніми звичаями. Найвідоміше індійське страва, мабуть, карі. Для індійців це не тільки приправа, але й ціла група блюд, об'єднаних спільною особливістю — густою консистенцією і комбінацією свіжозмелених спецій, що робить одну страву несхожу на іншу. Індійці дуже гостинні й можуть запропонувати під час святкової вечері безліч різноманітних блюд.

Культура Латинської Америки є унікальною, оскільки складається із соціокультурного досвіду багатьох етносів, що населяють цей «вогняний континент». Більшість латиноамериканських націй сформувалася у результаті змішування європейців (переважно іспанців та португальців) із корінним населенням — індійцями (понад 200 племен) і вихідцями із Африки. Попри явний вплив католицької традиції, латиноамериканська культура значно відрізняється від західної і навіть північноамериканської. Про це дуже образно зазначав Хорхе Луїс Борхес (1899–1986): «Якщо для європейців світ — космос,

у якому кожний внутрішньо відповідає тій функції, яку він виконує, то для аргентинців світ — хаос». Сам Борхес називав себе людиною, яка «потребує мінімуму керівництва при максимумі індивідуальності». Латиноамериканці — індивідуалісти, що сприймають тільки особисті відносини. Тому для них угоди, які підписуються на міжнародних переговорах, — наслідок відносин між людьми. При спілкуванні з латиноамериканцями слід пам'ятати афоризм відомого на весь світ колумбійського письменника, лауреата Нобелівської премії Габріеля Гарсіа Маркеса: «Не витрачай час на людину, яка не хоче його проводити разом з тобою».

Авторитарно-патріархальна культура Латинської Америки передбачає, що рішення на переговорах приймаються керівником. Ось чому в латиноамериканській делегації на перемовина переважає дух субординації та авторитаризму, підкреслений пієтет перед авторитетом керівника. У цілому латиноамериканському стилю переговорів притаманна атмосфера дружнього спілкування, емпатії, толерантності, а у разі їх успішного завершення — справжнє свято з бенкетом і запальними танцями.

Арабський стиль ведення переговорів нерозривно пов'язаний з мусульманською культурною традицією. Іслам має значущий вплив на світ бізнесу і політики в арабських країнах. Ритм життя, години роботи, проведення ділових зустрічей і переговорів — усе тут має бути погоджено з релігійними звичаями й традиціями. Ніщо не повинно заважати арабові в години, відведені для молитви, і розклад перемовин має це враховувати. Правовірний мусульманин починає кожну справу, у тому числі й переговори, з виявлення цілковитої покірності Аллаху: «В ім'я Аллаха милостивого, милосердного!»

Культура арабів ввібрала в себе атмосферу гуманного прагматизму духовно-релігійної традиції. Про бізнесмена і політичного діяча тут судять по конкретних справах, а не по на-

мірах і деклараціях. Якщо в Європі, цікавлячись тією чи іншої особистістю, прийнято запитувати: «Які його цілі й наміри?», то в арабських країнах поцікавляться: «Що він вже зробив на благо Аллаха?» При цьому система оцінок досить однозначна й категорична, і це теж багато в чому йде від традицій ісламської релігійної культури.

Кава у арабів — найважливіша частина ритуалу гостинності. Вважається, що поки гість не вип'є цей напій, його взагалі не слід ні про що розпитувати. Відмовитися від кави — означає образити господаря. Стародавній ритуал частування цим напоєм передбачав чотири стадії. Перша — «вступна чаша». Її п'є господар, показуючи, що кава запашна і не заподіє шкоди. Друга — «чаша гостя». Це данина поваги. Третя — «чаша насолоди», яка несе гостю радість і означає побажання удачі. Четверта — «чаша шаблі» — символізує готовність господаря і гостя до взаємозахисту в разі раптового нападу на оселю господаря.

ВИСНОВКИ

На Сході умовно виділяють чотири провідні цивілізаційні традиції: мусульманську, латиноамериканську, конфуціансько-буддійську, індо-буддійську. Попри своєрідність кожної культури, існує і те, що їх об'єднує, а саме: колективізм, традиціоналізм, пріоритет обов'язків людини, що яскраво проявляється у східних стилях ведення міжнародних переговорів. Під час підготовки до міжнародних перемовин із представниками східних цивілізацій слід ґрунтовно ознайомитися із особливостями їхньої культурної самобутності.

kubg.edu.ua

Запитання і завдання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте китайський національний стиль ведення міжнародних переговорів.
2. Схарактеризуйте японський національний стиль ведення міжнародних переговорів.
3. Схарактеризуйте індійський національний стиль ведення міжнародних переговорів.
4. Схарактеризуйте арабський національний стиль ведення міжнародних переговорів.
5. Чим принципово відрізняються переговори зі східними партнерами від інших?

kubg.edu.ua

СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ ДО МОДУЛЯ IV

Семінарське заняття № 1
Західна і східна культури міжнародних переговорів: порівняльний аналіз

Запитання для підготовки

1. Розкрийте сутність понять «національний характер», «соціокультурні традиції», «національний стиль» ведення переговорів, визначте ключові параметри, які можна виділити при інтерпретації національного стилю ведення перемовин.
2. Визначте відмінності між західною та східною культурами переговорів у контексті розуміння ключових запитань: 1) на чому ця культура ґрунтується (на угодах чи відносинах); 2) які комунікації (з низьким чи високим контекстом); 3) як ставиться до часу (монохронне або поліхронне); 4) скільки особистого простору потрібно представнику цієї культури?
3. Здійсніть порівняльний аналіз західної і східної культур переговорів за основними критеріями: ставлення до релігії; архетипи суспільної свідомості; ціннісні орієнтації; ставлення до традицій. Чим відрізняється західна культура мислення від східної?
4. Схарактеризуйте західну культуру міжнародних переговорів. У чому полягає сутність технології програмуючого лідерства як нового ефективного інструмента західного домінування?

kubg.edu.ua

5. Дайте загальну характеристику східної культури міжнародних переговорів у контексті чотирьох провідних цивілізаційних традицій: мусульманської, конфуціансько-буддійської, індо-буддійської, латиноамериканської. Які риси є спільними для всіх східних культурних традицій, попри різноманіття останніх?
6. Поміркуйте, чому традиції і звичаї у західній та східній культурах, які між собою дуже різняться, відіграють суттєву роль у переговорному процесі.
7. З огляду на суттєві відмінності між західною та східною культурами переговорів зазначте, чи повинні учасники переговорного процесу володіти методикою інтерпретації національних стилів через ідентифікацію цінностей і традицій партнерів по переговорах. Поясніть, яким чином це впливатиме на результативність міжнародних переговорів. Відповідь обґрунтуйте.

Семінарське заняття № 2
Переговори із західними партнерами: специфіка національних стилів

Підготувати відповідь у формі презентації на одне із запитань.

1. З'ясуйте, які тактичні прийоми є характерними для німецького, французького, англійського та американського стилів ведення переговорів.

kubg.edu.ua

2. Поміркуйте, чи можна знайти спільні закономірності у тактиці західних партнерів у цілому. Якщо так, то які саме?
3. Доведіть на конкретних прикладах, що можна наразі ефективно протиставити типовим прийомам західної тактики ведення переговорів.

Семінарське заняття № 3
Переговори зі східними партнерами: основні національні стилі

Підготувати доповідь з презентацію про один зі східних стилів ведення міжнародних переговорів, врахувати всі характеристики стилю, розкрити культурні, мовні та релігійні особливості.

kubg.edu.ua

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу: навч. посіб. Київ: НАУ, 2013. 255 с.
2. Ващенко І. В., Кляп М. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: Знання, 2013. 407 с.
3. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів: навч. посіб. Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. 223 с.
4. Гуменюк Б. І., Хоменко Г. Д. Проблема посередництва в дипломатичній практиці: Теоретичні засади та практичний підхід. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 1999. Вип. 2. С. 9–18.
5. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2013. 304 с.
6. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Харків: Фоліо, 2003. 559 с.
7. Етика ділових відносин: навч. посіб. / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
8. Кайданова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування: навч. посіб. Харків: НФаУ, 2011. 132 с.
9. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В., Альохіна Н. В., Шаповалова В. С. Психологія спілкування: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків: НФаУ, 2018. 140 с.
10. Камбон Ж. Дипломат / пер. з фр. Київ, 1997. 88 с.
11. Культурна дипломатія: навч. посіб. / за заг. ред. І. Б. Матяш, В. М. Матвієнка; Київ: ДП «ГДІП», 2021. 252 с.
12. Ледерак Дж. П. Розбудова миру: стале примирення в розділених суспільствах. Київ: Дух і Літера, 2019. 250 с.
13. Луцишин Г. І. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Львів: Вид-во Н У «Львівська політехніка», 2015. 200 с.
14. Сагайдак О.П. Дипломатичний протокол та етикет: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 380 с.

15. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підруч. 2-ге вид., випр. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 239 с.
16. Фішер Р., Юрі В., Петтон Б. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій / пер. з англ. Р. Свято. Київ: Основи, 2016. 220 с.
17. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 192 с.
18. Шинкаренко Т. І. Дипломатичний протокол та етикет. навч. посіб. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2009. 295 с.
19. Cull Nicholas, J. Public Diplomacy: Lessons from the Past. Los Angeles: Figueroa Press, 2009. 61 p.
20. Diplomacy games: formal models and international negotiations / Ed. by Avenhaus, R., Zartman, I.W. Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 2007. 350 p.
21. Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving In. Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton. New York: Penguin Books, 1991. 158 p.
22. Lewis, D. The Secret Language in International Bargaining. London: Pinter Publishers, 1990. 223 p.
23. Routledge Handbook of Public Diplomacy / Snow Nancy, Taylor Philip, M., Cull Nicholas, J., Vlahos Michael and others; edited by Philip M. Taylor. New York: Routledge, 2009. 382 p.
24. Susskind, L. Good for You, Great for Me: Finding the Trading Zone and Winning at Win-Win Negotiation. New York: Public Affairs, 2014. 256 p.
25. Sycara Katia, Gelfand Michele, Abbe Allison, eds. Models for Intercultural Collaboration and Negotiation. Advances in Group Decision and Negotiation. Dordrecht; New York: Springer Verlag. 2013. 210 p.

kubg.edu.ua

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ САМООПРАЦЮВАННЯ

САМОСТІЙНІ РОБОТИ

Самостійна робота № 1
Переговори в Шанхаї

Американська компанія з виробництва взуття "Brow Casual Shoes" вирішила відкрити свій філіал у Китаї, аби здешевити виробництво та знайти нові ринки збуту. Для цього її президент містер Браун вирушив на переговори особисто разом із віцепрезидентом Лівінгстоном та менеджером з маркетингу місіс Джексон. Досить швидко вони зв'язалися з китайською фірмою з виробництва взуття у Шанхаї "Chung Sun Manufacturintg", що зацікавилася у співробітництві, і познайомилися з паном Лі Кім Соном, який очолював відділ міжнародних зв'язків. Було вирішено, що для переговорів достатньо трьох днів. Спочатку американці хотіли взяти з собою перекладача з китайської, але потім подумали, що це зайве, адже пан Лі добре володіє англійською.

Згодом містер Браун та його супутники відлетіли до Китаю. В аеропорт Шанхая вони прибули о 9.30, де їх зустрів представник компанії і доправив до готелю. Ділова зустріч була призначена на 15.00. Невдовзі містер Браун та його супутники прибули в головний офіс фірми і зустрілися там з президентом компанії паном Денгом Кім Лі. Відбувся обмін поклонами, рукостисканнями та візитними картками. Після чого містер Браун на знак дружби подарував пану Денгу невеликий презент, загорнутий у білий папір. Останній трохи зніяковів і став від-

Kubg.edu.ua

мовлятися від подарунка. Утім, містер Браун дуже наполягав, і пан Денг зголосився прийняти презент. Потім гостям представили пані Ванг Чу Джианг як перекладача під час візиту. Майже без будь-яких передмов пан Денг став обговорювати з містером Брауном, як минула їхня подорож, а пан Лі почав бесіду з містером Лівінгстоном та місіс Джексон.

Під час розмови з паном Денгом містер Браун декілька разів брав його за лікоть, прагнучи таким чином висловити своє дружнє ставлення. Іноді гості почувалися ніяково, адже зовсім не розуміли китайську мову. Згодом принесли легкі закуски, освіжаючі напої і всіх запросили до частування. Була вже 17.00. Утім, ще досі ніхто так і не розпочав розмову щодо цілі візиту американців. Пан Лі повідомив, що на честь їхніх гостей у ресторані «Велика Китайська стіна» відбудеться банкет о 19.00. Містер Браун не очікував такої гостинності, тож не знав, що відповісти. Тим часом зустріч закінчилася і гості повернулися до готелю.

Банкет був дуже щедрим і невимушеним, тривав кілька годин. Містер Браун проголосив першим тост за господарів, дякуючи за гостинність. На урочистому обіді про бізнес не було сказано ані слова, натомість йшлося про Китай, його культуру, про США та сім'ї присутніх тощо. Коли ж настав час завершення банкету, містер Браун не знав, хто має йти першим.

Наступного дня о 9.00 сторони знову зустрілися, знову відбувся обмін люб'язностями і лише за півгодини потому містера Брауна попросили викласти свою пропозицію. З допомогою членів своєї команди, а також пані Ванг Чу Джианг (місцева перекладачка) той пояснив, яким чином він собі уявляє виробництво взуття Brow Casual Shoes у Китаї, відзначив свою зацікавленість щодо того, аби продавати тут свою продукцію. Під час презентації американської фірми пан Денг та його колеги постійно ставили містерові Брауну запитання і тому здавалося, що цьому не буде краю. І тільки ближче до полудня

було зроблено перерву. Коли ж містер Браун спробував оцінити результати своїх переговорів, то зрозумів, що для підписання контракту з Chung Sun Manufacturintg йому знадобиться ще не одна поїздка до Китаю.

Обговорення переговорної ситуації

1. Оцінка переговорів.
2. Помилки, які були допущені під час візиту до Китаю.
3. Розуміння особливостей китайської культури переговорів.

Запитання для обговорення

1. Як би ви оцінили переговори між американською та китайською компаніями?
2. Поміркуйте, які помилки були допущені американською стороною під час візиту до Китаю.
3. Як ви думаєте, чи достатньо добре містер Браун та його колеги розуміються на китайському стилі ведення переговорів. Наскільки вони виявилися чуйними до соціокультурних відмінностей? Аргументуйте свою думку конкретними прикладами.

kubg.edu.ua

Самостійна робота № 2
Переговори в Буенос-Айресі

Французька компанія з виробництва парфумерії вирішила відкрити свій філіал в Аргентині, аби здешевити виробництво та знайти нові ринки збуту в Латинській Америці. Президент фірми мадам Делор не змогла особисто бути присутньою на переговорах, тому першу робочу зустріч із латиноамериканськими партнерами доручила провести менеджеру з розвитку бізнесу Діані Брюно, яка вільно володіла іспанською мовою. Остання до участі в перемовному процесі запросила менеджера з маркетингу Поля Лакруа, який мав допомогти їй провести маркетингові дослідження в Латинській Америці та підготувати презентацію. Діана і Поль достатньо швидко зв'язалися з латиноамериканською фірмою з продажу парфумерії і косметики в Буенос-Айресі, яка зацікавилася співпрацею з французами. Перекладача було вирішено не брати, адже, як уже зазначалося, Діана вільно володіла іспанською. Французи вирішили, що трьох днів для переговорів достатньо. Діана приготувала для латиноамериканських партнерів сувенір, загорнувши його в упаковку яскравого золотаво-жовтого кольору. Проте, поспішаючи, забула замовити візитні картки іспанською мовою, вирішивши, що стандартного перекладу англійською буде достатньо.

Нарешті настав день відльоту. Діана та Поль сіли в літак і попрямували в Буенос-Айрес. Прилетівши туди о 9.30, французи були дуже здивовані тим, що в аеропорту їх ніхто не зустрів, хоча заздалегідь було домовлено з представником аргентинської компанії Хосе Гонсалесом щодо дати й часу прибуття. Останній прибув лише за півгодини потому й з радістю привітав гостей, зробивши комплімент Діані щодо її прекрасного володіння іспанською мовою. Далі на здивування французів, замість того, щоб відразу відвезти гостей до готелю, Хосе запросив їх на обід у ресторан. Там на них уже чекав менеджер з маркетингу Робер-

то Мартінес. Він тепло привітав французьких гостей і запросив до столу. Обід минув у приязній, дружній атмосфері, про справи не було сказано ані слова. Після обіду Хосе відвіз гостей до готелю і запросив на вечерю, на якій мали бути присутні кілька керівників аргентинської компанії. Вечеря також минула дуже весело. Діана й Поль познайомилися з менеджером з розвитку бізнесу Раулем Доріносом. Він виявився дуже життєрадісним чоловіком, багато жартував і постійно робив компліменти Діані, яка дещо ніяковіла від такої невимушеності у перший день знайомства. Французи приємно провели час і тільки пізно увечері зрозуміли, що мета їхнього візиту так і не була обговорена.

Ділова зустріч була призначена на наступний день на 10.00. Хосе Гонсалес мав заїхати за Діаною та Полем, але знову запізнився на півгодини. Коли ж французи з'явилися в офісі о 10.15, це нікого не здивувало. Секретарка повідомила, що сеньйори Роберто Мартінес і Рауль Дорінос невдовзі будуть. Запропонувала гостям присісти й випити мате. Через деякий час прибули менеджери і запросили гостей у конференц-залу. Відбувся обмін візитними картками. Діана від імені своєї компанії вручила подарунки, які були прийняті з вдячністю.

Під час переговорів Діана зрозуміла, що серед присутніх вона була єдиною жінкою в компанії чоловіків. Розпочалася презентація. Ділова пропозиція Діани зацікавила аргентинських партнерів і ті почали ставити запитання. Утім, на її велике здивування всі вони були адресовані не їй, а Полю. Той, своєю чергою, не зміг дати відповідь на більшість запитань, а тому постійно переадресовував їх Діані, що через деякий час дуже почало жінку дратувати. Проте Рауль і Роберто, здавалося, не надавали цьому ніякого значення і продовжували й надалі звертатися до Поля. Через півгодини до зали увійшла секретарка Рауля і той, вибачившись, залишив залу переговорів. Діана дещо засмутилася через відсутність менеджера з розвитку бізнесу, проте Мартінес з посмішкою запевнив, що Рауль невдовзі звільниться і знову приєднається до них. Утім, цього так і не сталося.

О 14.30 сеньйор Мартінес запропонував зробити перерву і запросив гостей у найближчий ресторан на обід, який минув у невимушеній обстановці. Гостям повідомили, що через спеку в Буенос-Айресі у другу половину дня не прийнято працювати — це час сієсти. Увечері французів знову запросили до ресторану, і Діана та Поль дійшли висновку про те, що вони цілком вибилися з графіка переговорів. Тож їм знадобиться ще не одна зустріч з представниками латиноамериканської компанії, аби укласти угоду про партнерство.

Обговорення переговорної ситуації

1. Оцінка переговорів.
2. Помилки, які були допущені під час візиту до Буенос-Айреса.
3. Розуміння особливостей аргентинської культури переговорів.

Запитання для обговорення

1. Як би ви оцінили переговори між французькою та аргентинською компаніями?
2. Поміркуйте, які помилки були допущені французькою стороною під час візиту до Латинської Америки.
3. Як ви думаєте, чи достатньо добре Діана і Поль розуміються на латиноамериканському стилі ведення переговорів. Наскільки вони виявилися чуйними до соціокультурних відмінностей? Аргументуйте свою думку конкретними прикладами.

kubg.edu.ua

Самостійна робота № 3
Переговори в Саудівській Аравії

Французька компанія з виробництва парфумерії вирішила відкрити свій філіал в Саудівській Аравії, аби здешевити виробництво та знайти нові ринки збуту на Близькому Сході. Цього разу президент фірми мадам Делор виявила бажання особисто взяти участь у переговорах, доручивши їх підготовку віцепрезиденту Жану Готьє. За порадою ділових партнерів останній зв'язався з найкрупнішою компанією Саудівської Аравії, що розташована в столиці останньої — м. Ер-Ріяд. Також месьє Жан вирішив запросити досвідченого перекладача на переговори, оскільки на фірмі ніхто не знав арабської мови. Своєю чергою, той повідомив, що більшість населення цієї мусульманської країни дуже суворо дотримується традицій ісламу. Влада Саудівської Аравії дозволяє людям іншого віросповідання в'їзд у країну, але вони мають поважати ісламські традиції. Так, наприклад, згідно із законами шаріату, все, що дурманить голову, — від шайтана. Тож вино, цигарки, еротичні видовища заборонені для мусульман. У країні діє так звана релігійна поліція (поліція моралі — мутава). Солдати Шаріатської гвардії постійно патрулюють вулиці й громадські заклади з метою припинення будь-яких спроб порушити канони ісламу. У разі виявлення порушень на винуватця чекає суворе покарання — від штрафу до відсікання голови. З огляду на зазначене жінкам не бажано брати участь у переговорах, якщо їм доволі складно цілком відтворити відповідний стиль одягу. Після отримання такої інформації, президент компанії мадам Делор вирішила не їхати до Ер-Ріяда і доручила провести перемовини віцепрезиденту Жану Готьє. Той, своєю чергою, включив до складу делегації Поля Лакруа — менеджера з маркетингу. Французи вирішили, що їм буде достатньо п'яти днів, щоб провести переговори в Ер-Ріяді. Вони приготували

для арабських партнерів сувеніри з емблемою компанії, декілька флаконів зі зразками власної продукції, а також замовили свої візитки арабською мовою.

Нарешті настав день відльоту. Літак прибув в Ер-Ріяд о 12.00. Французьку делегацію зустріли представники компанії, які запропонували гостям почекати й випити каву в барі. Адже всі араби протягом найближчої півгодини мають здійснювати полуденний намаз. Це обов'язкова молитва, яка виконується п'ять разів на день. Цієї традиції всі араби свято дотримуються. Через деякий час французів відвезли до готелю і повідомили, що їх запрошують о 19.00 у ресторан на банкет, де будуть присутні керівники арабської компанії.

Французи були дещо здивовані тим, що у призначений час за ними ніхто не приїхав. Шофер прибув тільки о 19.30 і відвіз гостей до ресторану. Тут на них уже чекали керівники арабської компанії — президент Хусейн аль-Рагвах і віцепрезидент Хамді аль-Кабас, які дуже тепло привітали французів. Поль і Жан звернули увагу на те, що араби під час привітання, окрім рукостискання, цілували собі руку й прикладали її до лоба. Розкішна вечеря відбулася в теплій і дружній атмосфері. Звісно, про справи не було й мови. Господарі постійно виголошували східні тости на честь гостей. Наприкінці вечері Полю і Жану були вручені розкішні подарунки. Французи почувалися ніяково, адже вони привезли з собою лише скромні сувеніри, як це прийнято у західних компаніях. Після ресторану гостей відвезли до готелю. Ділова зустріч була призначена на наступний день на 10.00.

Уранці Поль і Жан з'явилися в офісі в точно призначений час. Гостей тепло зустрів помічник президента компанії та секретар, їм було запропоновано чай / каву зі східними солодощами й повідомлено, що зустріч розпочнеться за декілька хвилин. Поля і Жана запросили до розкішно сервірованого чайного столу, розміщеного в приймальні президента компанії. Французькі гості із задоволенням випили кілька філіжанок

ароматної міцної кави з кардамоном і вишуканими смаколиками. Помічник президента дуже ввічливо розпитував французів, чи добре вони влаштувалися в готелі, а також про їхні сім'ї, дітей і т. ін. Також він повідомив, що ввечері на гостей чекає широка культурна програма, яка завершиться вечерею в ресторані арабської кухні. За годину з'явився президент Хусейн аль-Рагвах і віцепрезидент Хамді аль-Кабас, які дуже тепло привітали французів і запросили їх до конференц-зали.

Бесіда розпочалася з довгих розмов про погоду, самопочуття, здоров'я членів родини. Це навіть почало дратувати французьких гостей, яким не терпілося перейти до суті справи. Нарешті Полю Лакруа запропонували розпочати свою презентацію. Ділова пропозиція француза зацікавила арабських партнерів. Вони почали ставити запитання, при цьому не забуваючи щедро робити компліменти гостям і всіляко розхвалюючи їхню парфумерну продукцію. Така поведінка викликала у Поля піднесений настрій, і він необачно м'яко взяв Хамді аль-Кабаса за лікоть, демонструючи йому новий вишуканий аромат чоловічого одеколону. Той дещо зніяковів від такої уваги Поля і зробив невимушений крок убік, вивільнивши при цьому свою руку.

Жан звернув увагу на те, що араби із зацікавленням слухали презентацію, але при цьому вони здійснювали такі жести: спочатку простягували одне до одного вказівні пальці обох рук, згинаючи інші пальці; потім почали робити рухи, що нагадували процес укручування лампочки, відкидаючи при цьому голову назад. З огляду на постійні компліменти на адресу французької сторони, Жан вирішив, що такі жести пов'язані із вираженням свого задоволення. Опівдні було оголошено перерву — настав час намазу. Французам запропонували випити каву в приймальній президента. Через якийсь час до них увійшов віцепрезидент Хамді аль-Кабас і повідомив, що Хусейн аль-Рагвах має терміново поїхати у важливій справі, а Поля

і Жана запрошують на обід до ресторану. Далі на гостей знову чекала цікава культурна програма.

Увечері після повернення до готелю французи вирішили, що переговори просуваються вельми успішно й завтра можна буде запропонувати арабським партнерам підписати угоду про співпрацю. Утім, наступного дня зустріч знову розпочалася з довгих розмов про погоду, самопочуття, здоров'я членів родини. При цьому президент Хусейн аль-Рагвах постійно розповідав гостям подробиці про свого онука, який тільки-но народився. У відповідь французи ввічливо посміхалися і робили вигляд, що в захваті від почутого. Зрештою Поль не витримав і запропонував повернутися до обговорення пропозиції французької компанії: якщо араби такої високої думки про французьку парфумерію, то, може, час підписати угоду про співпрацю? На це Хусейн аль-Рагвах посміхнувся і відповів: «Іншалла!» («Все в руках Аллаха!»). Почався дуже жвавий торг. При цьому було помітно, що цей процес приносить арабським партнерам величезне задоволення. Не припиняючи хвалити французьку продукцію, вони просили серйозних поступок, чого, власне, Поль і Жан зовсім не очікували, адже розслабилися через постійні компліменти на свою адресу.

Опівдні, як завжди, була оголошена перерва, і французьким гостям знову було запропоновано випити каву в приймальні. Однак ті відмовилися, оскільки було дуже спекотно, і попросили принести прохолодні напої. Поль і Жан зрозуміли, що їхня радість щодо успішного завершення переговорів була передчасною. У другу половину дня французів запросили на великий прийом у палац до короля Саудівської Аравії — Абдалли ібн Абдель Азіза Аль Сауда. Залишався останній, четвертий день переговорів і, судячи з усього, араби не були схильні підписувати угоду на тих умовах, які їм запропонували французи. Тож, мабуть, доведеться провести ще один раунд переговорів, але вже у Франції.

Обговорення переговорної ситуації:

1. Оцінка переговорів.
2. Помилки, які були допущені під час візиту до Саудівської Аравії.
3. Розуміння особливостей арабської культури переговорів.

Запитання для обговорення

1. Як би ви оцінили ці переговори між французькою та арабською компаніями?
2. Поміркуйте, які помилки були допущені французькою стороною під час візиту до Саудівської Аравії.
3. Як ви думаєте, чи достатньо добре Поль і Жан розбираються в арабському стилі ведення переговорів та наскільки вони є чуйними до соціокультурних відмінностей? Аргументуйте свою думку конкретними прикладами.

kubg.edu.ua

медіатор?

ТЕСТИ

Тест № 1
«Чи можете ви стати медіатором, застосовуючи техніки і технології ефективної медіації?»

На запитання відповідайте «так» — 2 бали, «іноді» — 1 бал, «ні» — 0 балів.

1. Чи можете ви уявити себе в ролі актора?
2. Чи вважаєте ви, що слід спеціально підтримувати позитивний настрій на переговорах?
3. Чи здатні ви говорити з іншими про емоційні переживання?
4. Ви негайно реагуєте на неповажливе ставлення до себе?
5. Чи любите ви виконувати складні завдання, аби продемонструвати свої можливості?
6. Чи любите ви змінювати обстановку?
7. Чи любите ви підсміюватися над занадто самовпевненими людьми?
8. Чи вважаєте ви коректним вказувати іншим на їхні недоліки публічно?
9. Для вас важливо емоційно підтримувати партнерів по переговорах?
10. Чи надаєте ви значення вмінню зробити тонкий комплімент партнеру по переговорах?

Ключі до тесту

16–20 балів — ви здатні позитивно впливати на інших у процесі комунікації та можете стати модератором.

kubooll.ua

10–15 балів — ви недостатньо уважні до партнерів по переговорах, тож буде складно на них впливати. Вам не слід обирати професію модератора.

0–9 балів — ви надто скуті емоційно, щоб впливати на інших. Вам не слід обирати професію модератора.

Тест № 2
«Яке враження про мене складається в оточуючих під час переговорів?»

Висловіть свою думку щодо зазначених тверджень. Якщо погоджуєтесь, відповідайте «так», якщо ні — «ні».

1. Під час переговорів вас щохвилини оцінюють.
2. У людини має бути глибоко розвинуте почуття внутрішньої свободи, аби обговорювати з партнерами по переговорах свої плани.
3. Наймудріше — зберігати почуття гідності навіть тоді, коли існує спокуса порушити це правило.
4. Коли помічаєте помилки у промовах партнерів, слід не забувати їх виправляти.
5. На переговорах ви повинні бути достатньо дотепними, комунікабельними й привабливими, щоб справити позитивне враження про себе.
6. Якщо вас представляють партнеру по переговорах і ви не розчули його ім'я, обов'язково треба перепитати.
7. Вірте, вас поважають за те, що ви ніколи не дозволяєте підсміюватися над собою.

kubg.edu.ua

8. При зустрічі з блискучим переговірником слід одразу виходити з переговорного процесу.
9. Ви повинні бути завжди дуже уважними, інакше партнери по переговорах можуть вас висміяти.
10. Переговірник завжди має намагатися поводити себе так, щоб відповідати загальній атмосфері переговорів, у якій він перебуває.
11. Слід шукати компроміс під час переговорного процесу й у разі необхідності запропонувати допомогу партнерам по перемовинах, адже може так статися, що і вам знадобиться допомога від них.
12. Не слід надавати занадто багато допомогти партнерам по переговорах, тому що не всі достойно її зможуть оцінити.
13. Краще, коли партнер залежить від вас, а не навпаки.
14. Переговірник має демонструвати свої найкращі сторони, щоб його оцінили належним чином.
15. Коли під час неформального спілкування ви почули знайомий анекдот, варто зробити вигляд, що чуєте його вперше.
16. Переговірник не має наполегливо обстоювати свої переконання, якщо партнер по переговорам дотримується іншої думки.

Ключі до тесту

За кожну відповідь «Так» нараховується по 5 балів. Далі обчислюється їхня загальна сума: 70–80 — чудово; 60–65 — добре; 50–55 — задовільно; 35–45 — погано. Чим більша кіль-

kubg.edu.ua

кість балів, тим вищі шанси, що партнери по переговорах сприймають вас позитивно.

Тест № 3

«Чи легко вам вдається зберегти імідж ефективного керівника делегації під час переговорного процесу?»

Відповідаючи на наведені запитання, нараховуйте собі по 2 бали за відповідь «так», по 1 — «інколи» та 0 — «ні». Підрахуйте загальну суму балів. За допомогою ключів до тесту визначте, наскільки легко ви можете впоратися із посадою керівника делегації під час переговорів.

1. Чи радо ви берете на себе відповідальність у розв'язанні нестандартних ситуацій?
2. Чи можете ви вільно змінювати стиль керівництва залежно від складності обстановки під час переговорного процесу?
3. Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій-антипатій під час формування списку делегатів для участі у переговорному процесі?
4. Чи погоджуєтесь ви із твердженням, що вам легше уникати конфліктів із керівництвом, ніж з підлеглими?
5. Вас хвилює стереотипне мислення ваших делегатів під час переговорів?
6. Чи звертатиметеся ви до експертної допомоги в разі виникнення доволі складної ситуації?
7. Ви з легкістю делегуєте повноваження іншим делегатам?

kubg.edu.ua

8. Чи часто змінюються ваше ставлення до делегатів під час виникнення проблемних ситуацій на переговорах?
9. Чи здатні ви стримувати ваше невдоволення делегатами, якщо вони публічно помиляються?
10. Ви витрачаєте більше емоцій на керування делегатами, ніж на партнерів по переговорах?

КАРТА ЗАПИТАНЬ

(*зразок*)

1. Запитання для привертання уваги.
   1. _____
   2. _____
   3. _____

2. Запитання для отримання інформації.
   1. _____
   2. _____
   3. _____

3. Запитання, які змушують ваших партнерів думати.
   1. _____

kubg.edu.ua

2. _____
_____
3. _____
_____

4. Запитання, які підбивають підсумки.
1. _____
_____
2. _____
_____
3. _____
_____

5. Запитання, яких слід уникати.
1. _____
_____
2. _____
_____
3. _____
_____

kubg.edu.ua

КОМПЛЕКСНІ КОНТОРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Обґрунтуйте сутність поняття «парадигма» згідно з концепцією Т. Куна. У чому, на вашу думку, полягає специфіка нової інформаційної парадигми міжнародних переговорів в епоху глобалізації?
2. Розкрийте значення сучасних інформаційних технологій у підготовці та веденні міжнародних переговорів. Доведіть на конкретному прикладі, чому ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційної переваги у віртуальному просторі.
3. Визначте сутність поняття «міжнародні переговори». Висвітліть специфіку міжнародних переговорів як особливої форми комунікації, їхню відмінність від інших видів комунікації — консультацій, спорів, конфліктів тощо.
4. З'ясуйте причини, що зумовили появу в другій половині XX ст. наукового напряму щодо вивчення переговорів. Визначте періоди у зарубіжних дослідженнях щодо теорії та практики ведення міжнародних переговорів.
5. Проаналізуйте основні погляди та підходи щодо дослідження переговорів. Який із них щодо визначення міжнародних переговорів, на вашу думку, є найбільш конструктивним?
6. Доведіть або спростуйте думку про те, що переговори — це насамперед мистецтво компромісу. Обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах із історії міжнародних переговорів.

kubg.edu.ua

7. Розкрийте сутність поняття "BATNA", уведеного в обіг Р. Фішером та В. Юрі, як найкращої альтернативи переговорному рішенню. Обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах.
8. Визначте взаємозв'язок між BATNA і переговорним простором. Чи є ці поняття сталими чи, навпаки, динамічними. Обґрунтуйте свою відповідь на конкретному прикладі із історії міжнародних переговорів.
9. Розкрийте типологію міжнародних переговорів за цілями, завданнями, рівнем, кількістю учасників переговорного процесу, ступенем відкритості й складності. Схарактеризуйте специфіку нестандартних переговорів.
10. Проаналізуйте різні види класифікації міжнародних переговорів. Що, на вашу думку, дає класифікація міжнародних переговорів для розуміння процесу їх ведення?
11. Проаналізуйте три моделі переговорного торгу — жорстку, м'яку та змішану; висвітліть особливості їх застосування на міжнародних переговорах.
12. Розкрийте особливості теорії ігор; висвітліть відмінності між інтегративною і полемічною моделями переговорного процесу.
13. Проаналізуйте основоположні засади принципових (раціональних) переговорів за концепцією Р. Фішера та В. Юрі. Чому ця концепція вважається класичною схемою ведення конструктивних переговорів?
14. Розкрийте сутність понять «медіація», «медіатор», «медіативна модель» ведення переговорів. Визначте основні переваги медіації.

kubg.edu.ua

15. Визначте основні функції, права та обов'язки медіатора. Чи повинен медіатор, на вашу думку, досконало володіти мистецтвом організації та проведення переговорів? Відповідь обґрунтуйте.
16. Розкрийте сутність східної стратагемної моделі ведення переговорів як методу інтелектуальних пасток. Які стратагеми багатосторонніх переговорів закстосовуються найбільш часто у переговорному процесі? Наведіть приклади переговорів з використанням стратагем.
17. Стисло проаналізуйте стародавній китайський канон «Тридцять шість стратагем. Таємна книга воєнного мистецтва». Чому, на вашу думку, цей трактат є уособленням китайської народної мудрості?
18. Визначте переваги застосування стратагемного підходу в переговорному процесі. У чому полягає головна ідея стратагемного мислення на міжнародних переговорах?
19. Наведіть приклади, які стратагеми при слабкій позиції опонентів роблять останніх слабшими на переговорах зсередини, а які стратагеми успіху можуть стати найбільш ефективними.
20. Проаналізуйте основні наукові концепції щодо стратегій або підходів до переговорів. Яка зі стратегій ведення переговорів, на вашу думку, є найбільш ефективною?
21. Схарактеризуйте структуру переговорного процесу: підготовчий (докомунікативний), дискусійний (комунікативний)

kubg.edu.ua

та рефлексивний (посткомунікативний) етапи. Який із них, на вашу думку, є найбільш важливим?

22. Обґрунтуйте необхідність детального планування підготовчого етапу переговорного процесу, визначте основні його стадії за концепцією Ф. Бег'юлі.
23. Розкрийте сутність методу SWOT-аналізу, висвітліть його практичне значення у підготовчому етапі міжнародних переговорів.
24. Проаналізуйте найбільш відомі тактики ведення переговорів, з'ясуйте, яким чином стратегії ведення переговорів пов'язані з їхньою тактикою.
25. Схарактеризуйте основні етапи проведення міжнародних переговорів. Визначте найбільш важливі питання, які, на вашу думку, необхідно розв'язати на кожному етапі міжнародних переговорів.
26. Висвітліть особливості організаційної стадії підготовки до переговорів, з'ясувати, які з організаційних питань, на вашу думку, є найбільш значущими перед початком міжнародних переговорів.
27. Проаналізуйте тактичні прийоми, які застосовуються на кожному з етапів міжнародних переговорів.
28. Обґрунтуйте важливість етапу психологічної самопідготовки до переговорів. Наведіть приклади можливих формул самонавіювання перед початком переговорного процесу.
29. Розкрийте сутність стратегії взаємних поступок на міжнародних переговорах у контексті

kubg.edu.ua

пошуку компромісного рішення. Чи є відмінності застосування цієї стратегії у східній та західній традиціях ведення міжнародних переговорів?

30. Визначте типові помилки учасників-початківців міжнародних переговорів. Поясніть, чому критична самооцінка, уміння аналізувати типові помилки під час переговорного процесу та діяти неординарними методами є фактором професійного зростання учасників міжнародних переговорів?
31. Висвітліть специфіку виділення зони остаточної пропозиції на завершальному етапі міжнародних переговорів. Які тактичні прийоми експерти рекомендують застосовувати для досягнення оптимальних результатів міжнародних переговорів?
32. На думку Ф. Бег'юлі, остаточна пропозиція на переговорах має супроводжуватися словами: «Ми поступилися значно більшим, ніж збиралися». Чи завжди доречною є ця фраза на міжнародних переговорах, на вашу думку?
33. Розкрийте особливості підготовки проєкту підсумкового документа (договір, угода, контракт, резолюція тощо). У чому полягає значення письмового підсумкового документа. Чи завжди на практиці виконуються підписані угоди? Наведіть приклади з історії міжнародних переговорів.
34. Розкрийте важливість завершального етапу міжнародних переговорів для перспективи подальшої співпраці з партнерами. Обґрунтуйте доцільність висвітлення

kubg-pdf.ua

результатів міжнародних переговорів у світових інформаційних каналах комунікацій.

35. Розкрийте сутність поняття «зв'язки з громадськістю (public relations (PR)). З'ясуйте різноманітність інтерпретацій цього терміна у різних джерелах (Інститут суспільних відносин у Великій Британії; заява у Мехіко в серпні 1998 р. представників 30-ти національних PR-асоціацій тощо). Яка з цих інтерпретацій, на вашу думку, є найбільш слушною для розуміння ролі зв'язків із громадськістю у переговорному процесі?
36. Схарактеризуйте основні напрями PR-супроводу міжнародних переговорів. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що зв'язки з громадськістю на переговорах мають забезпечити гармонізацію політичної, ділової та суспільної діяльності. Відповідь обґрунтуйте.
37. Розкрийте специфіку роботи PR-фахівців, яка потребує високої кваліфікації і професіоналізму. У чому полягає успіх діяльності фахівців зі зв'язків з громадськістю на міжнародних переговорах?
38. Дослідіть розвиток інформаційних технологій у напрямі перетворення ЗМІ на віртуальну «четверту гілку» політичної влади. Поясніть, чому сьогодні ЗМІ стали основним інструментом формування суспільної думки у світовій політиці?
39. Розкрийте сутність поняття «інформаційна кампанія на міжнародних переговорах», сформулюйте її мету; визначте, як формується

kubg.edu.ua

концепція інформаційної кампанії на міжнародних переговорах.

40. Проаналізуйте основні етапи інформаційної кампанії на міжнародних переговорах. У чому, на вашу думку, полягає успіх проведеної інформаційної кампанії на міжнародних переговорах?
41. Поясніть сутність завдання інформаційного прикриття після завершення міжнародних переговорів. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що аналіз допущенних помилок на завершальному етапі інформаційної кампанії є запорукою успіху майбутніх інформаційних кампаній?
42. Визначте та проаналізуйте, які інформаційні технології застосовуються сьогодні на міжнародних переговорах. У чому полягає відмінність між жорсткими та м'якими інформаційними технологіями?
43. Висвітліть, як формується інформаційний порядок денний (ІПД) під час інформаційної кампанії на міжнародних переговорах. Поясніть, яким чином створюється негативне поле ІПД, що призводить до кризи очікувань та інформаційного стресу.
44. Розкрийте сутність поняття «маніпуляція суспільною свідомістю». Наскільки, на ваш погляд, ефективними є методи підсвідомого інформаційного впливу та метод семантичного маніпулювання? Наведіть приклади.
45. З'ясуйте сутність створення суспільного резонансу як ефективного методу навіювання, що досить часто застосвується у сучасній

kubg.edu.ua

журналістиці для провокування потрібного сприйняття теми переговорів. За допомогою яких механізмів ЗМІ маніпулюють національними стереотипами та формують негативну суспільну реакцію на відповідну тему переговорів? Наведіть приклади.

46. Поясніть, чому міфотворчість є ефективним методом із арсеналу ЗМІ, що застосовується на міжнародних переговорах. Проаналізуйте на конкретних прикладах міфи, що створюються на ґрунті архетипів свідомості, таких як «імперія зла», «вороги цивілізації», «вороги демократії» тощо.
47. Проаналізуйте м'які прийоми маніпуляції щодо подачі матеріалу в ЗМІ, що застосовуються для керування суспільною думкою під час переговорного процесу: завищення інформаційного приводу; «солодкий» контекст; «голос народу — голос Божий» (*лат.* Vox populi Vox Dei); закладання мін; анімація, канонізація фокус-групи; фальшивий витік інформації; кластеризація (поділ); канонізація соцопитування; пластиковий експерт; «наша» людина у натовпі; штучний супутник. Які з них, на вашу думку, є найбільш ефективними у сучасній міжнародній переговорній практиці? Наведіть приклади.
48. Визначте й проаналізуйте сутність застосування спеціальних інформаційних прийомів, що застосовуються для зменшення суспільного значення думки опонентів з міжнародних переговорів: заниження інформаційного приводу; використання інформаційної

kubg.edu.ua

какофонії; «цементування» теми ворога за допомогою точок зору різних експертів з протилежними позиціями, в яких пересічним громадянам складно розібратися тощо. У чому полягає доцільність та ефективність застосування зазначених інформаційних прийомів? Наведіть приклади.

49. З'ясуйте й проаналізуйте, які іміджеві технології експерти рекомендують застосовувати у процесі висвітлення міжнародних переговорів.
50. Розкрийте сутність поняття «імідж», з'ясуйте виявити відмінності між образом та іміджем. У чому виявляється специфіка іміджу професійного учасника міжнародних переговорів на думку сучасних іміджмейкерів?
51. Проаналізуйте найважливіші якості (психологічні та професійні) серед персональних характеристик іміджу учасника переговорів. У яких напрямах класики переговорів (Ф. де Кальєр, А. Пеке, Л. Р. Шамуа та ін.) радили вдосконалювати особистісні психологічні якості?
52. Розкрийте значення моральних якостей учасників міжнародних переговорів. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що успіх учасників переговорів значною мірою залежить від того ефекту довіри, який вони зуміли створити під час переговорного процесу? Обґрунтуйте свою відповідь.
53. З'ясуйте значення комунікативних якостей учасників міжнародних переговорів на прикладі аналізу «Дев'яти правил ефективного

kubg.edu.ua

спілкування» Сема Блека, завдяки яким можна досягти успіху в мистецтві переговорів. Яких негативних якостей та вчинків, на вашу думку, слід уникати під час переговорного процесу?

54. Поясніть, як формується імідж лідера у переговорному процесі. Чи погоджуєтеся ви з думкою про те, що імідж політичного лідера є своєрідним акумулятором суспільних настроїв, відображенням певних політичних інтересів та цілей? Обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах.
55. Розкрийте сутність понять «національний характер», «менталітет», «національний стиль» ведення переговорів, з'ясуйте взаємозв'язок між ними. У чому, на вашу думку, полягають кроскультурні бар'єри у процесі ведення міжнародних переговорів в епоху глобалізації?
56. Визначте й проаналізуйте ключові параметри (комунікації з низьким або високим контекстом; ставлення до часу; особистий простір тощо), за якими можливе поглиблене розуміння особливостей різних культур для процесу ведення міжнародних переговорів. Наведіть приклади, як за допомогою цих параметрів можна виявити характерні риси національних стилів партнерів по переговорах.
57. Здійсніть порівняльний аналіз західної і східної культур переговорів за такими критеріями: ставлення до релігії; архетипи суспільної свідомості; ціннісні орієнтації; ставлення

kubg.edu.ua

до традицій. Чому, на вашу думку, традиції і звичаї у західній та східній культурах, які між собою дуже різняться, відіграють суттєву роль у переговорному процесі?

58. Схарактеризуйте західну культуру міжнародних переговорів. У чому полягає сутність технології програмуючого лідерства як нового ефективного інструмента західного домінування?
59. Розкрийте риси національного характеру німців, з'ясуйте, яким чином вони зумовлюють особливості німецького національного стилю ведення переговорів.
60. Проаналізуйте французький національний стиль ведення переговорів як антипод до німецького у європейській культурі. Чому французи так високо цінують у партнерів по переговорах знання історії французького народу, його мови та культури?
61. Визначте особливості англійського стилю ведення переговорів як консервативного політичного стилю, що протягом століть відшліфовувався національною аристократією. На думку більшості психологів, свідомість англійців вирізняється холодністю, манірністю та відсутністю сентиментальності. Яким чином такі риси характеру впливають на особливості англійського національного стилю ведення переговорів?
62. Проаналізуйте сучасний американський стиль ведення переговорів як прагнення до лідерства у світовій політиці. Як ви розумієте висловлювання Генрі Кіссінджера про те,

kubg.edu.ua

що сьогоднішня Америка перш за все хоче бути «дороговказом» для всього світу і намагається затвердити свої ідеали у світовому масштабі. Наведіть приклади.

63. Схарактеризуйте східну культуру міжнародних переговорів у контексті чотирьох провідних цивілізаційних традицій: мусульманської, конфуціансько-буддійскої, індо-буддійської та латиноамериканської. Які риси є об'єднуючими для всіх східних культурних традицій, попри їхнє різноманіття?
64. Проаналізуйте особливості арабського стилю ведення переговорів у контексті мусульманської культурної традиції та міжнародного мусульманського права. Розкрийте значення етикету прийому гостей для арабів. Чому пригощання кавою у арабів як стародавній ритуал є найважливішим атрибутом гостинності.
65. Схарактеризуйте особливості турецького стилю ведення переговорів у контексті світського законодавства. У чому виявляється складність ведення переговорів з турками з огляду на специфіку турецького менталітету, що сформувався під впливом культурних традицій Сходу і Заходу?
66. Розкрийте особливості національного характеру індусів, що своїм корінням сягають в індійську релігію та філософію: віра в реінкарнацію, етика заперечення насильства, турбота про природу й навколишній світ тощо. З'ясуйте у зв'язку з цим особливості індійського стилю ведення переговорів.

kubg.edu.ua

67. Проаналізуйте китайський стиль ведення переговорів у контексті конфуціанської етики, пошуку золотої середини в бізнесі й політиці.
68. Схарактеризуйте японський стиль ведення переговорів як культури компромісу та узгодження. Чому тяжіння до гармонії є внутрішнім смислом японської стратегії і тактики переговорного процесу?
69. Визначте особливості латиноамериканського стилю ведення переговорів у контексті унікальної авторитарно-патріархальної культури країн та народів Латинської Америки як «вогняного континенту».
70. Проаналізуйте особливості українського національного стилю ведення міжнародних переговорів. Наведіть приклади.

kubg.edu.ua

Навчальне видання

ВИТОВСЬКА Ольга

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Навчально-методичний посібник

kubg.edu.ua

Науково-методичний центр видавничої діяльності
Київського університету імені Бориса Грінченка

Завідувачка НМЦ видавничої діяльності *М. М. Прядко*
Відповідальна за випуск *А. М. Даниленко*
Над виданням працювали *Л. В. Потравка, Т. В. Нестерова, Н. В. Клименко*

Підписано до друку 00.00.2023 р. Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 0,00. Наклад 00 пр. Зам. № 0-00.

Київський університет імені Бориса Грінченка.
вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, м. Київ, 04053.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4013 від 17.03.2011 р.

Попередження! Згідно із Законом України «Про авторське право і суміжні права» жодна частина цього видання не може бути використана чи відтворена на будь-яких носіях, розміщена в мережі «Інтернет» без письмового дозволу Київського університету імені Бориса Грінченка й авторів. Порушення закону призводить до адміністративної, кримінальної відповідальності.

kubg.edu.ua