

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»

На правах рукопису

Доброва Марина Павлівна

УДК 303.6+327.5

Роль переговорного процесу у врегулюванні політичних конфліктів

Спеціальність 23.00.02 – політичні інститути і процеси

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата політичних наук

Науковий керівник –

Наумкіна С.М.

докт. політ. наук, професор

Одеса – 2011

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Переговорний процес як предмет наукового аналізу.	
1.1. Ступінь наукової розробки проблеми політичних переговорів в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених.	10
1.2. Теоретико-методологічні підходи до сутності політичних переговорів.	26
1.3. Типологія та функції переговорів в політичній сфері	42
Висновки до розділу 1	57
Розділ 2. Динаміка переговорного процесу з урахуванням стратегій, тактик та національних стилів політичних переговорів.	
2.1. Особливості підготовки, організації та етапи переговорного процесу	60
2.2. Основні стратегії та тактичні прийоми в веденні політичних переговорів	77
2.3 Специфіка національних стилів ведення політичних переговорів	97
Висновки до розділу 2	121
Розділ 3. Вплив комунікативно-психологічних технологій на процес політичних переговорів	
3.1 Ключові засади інформаційно-аналітичної роботи та застосування інформаційних технологій в політичних переговорах	123
3.2 Роль особистісного фактора та психологічних чинників у веденні (та результатах) переговорів	142
Висновки до розділу 3	155
Висновки	157
Список використаних джерел	165

Вступ

Актуальність дослідження. Переговори можна вважати найбільш оптимальним і найчастіше ефективним способом урегулювання й розв'язання конфліктів. Небажання вести переговори для вирішення політичних конфліктів найчастіше пояснюється або мотивом уникнення невдачі, або відсутністю навичок переговорної взаємодії, або надмірними амбіціями сторін, що віддають перевагу силовому вирішенню конфлікту. Тому вивчення різноманітних аспектів переговорного процесу є не тільки актуальним напрямком наукових досліджень, але й перспективним. При цьому необхідно враховувати, що одне лише знання про переговори ще не є достатньою підставою для успіху. Не менш важливу роль відіграє формування й розвиток переговорних навичок. А вміння вести переговори здобувається лише при реалізації наявних знань на практиці.

За допомогою переговорів досягається не тільки згода сторін, зберігаються людські цінності, мир і взаємоповага людей, а й підвищується їх толерантність до відмінностей один одного, відбувається розвиток здібностей сприймати, розуміти і приймати один одного, усвідомлювати реальність взаємин і можливостей подолання обмежень, що виникають на шляху їх розвитку. За допомогою переговорів відбувається розвиток соціальних взаємин, виробляються нові продуктивні рішення для досягнення більш високих цілей спільної діяльності людей в загальному для них політичному просторі.

Переговори набувають важливого значення в сучасному житті суспільства. Ще в другій половині ХХ ст. питання переговорів в західному світі стояло гостріше через те, що там серйозною була проблема узгодження поведінки різних соціальних груп та інтересів, в порівнянні із країнами Східної Європи. Країни ж соціалістичного табору довгий час жили за інерцією підкорення думці «керуючої особи» і будь-які варіації на тему «розбіжність політичних поглядів та досягнення політичних домовленостей» були недопустимими для буття як пересічного громадянина, так і для

новостворених політичних сил. Але рух українського суспільства до демократичних цінностей вимагає знань та умінь узгоджувати інтереси між політичними силами, гілками влади. Єдиним же цивілізованим методом досягнення згоди в сучасному світі залишаються переговори.

Крім того, багатопартійна система України вимагає знаходження цивілізованих засобів вирішення суперечностей між інтересами різних політичних сил, партій і течій. Принцип знаходження балансу інтересів у міжнародних відносинах, висунутий ООН, все з більшою очевидністю підкреслює необхідність наукового підходу до переговорних процесів.

Разом з тим слід зауважити, що сьогодні не існує загальної теорії переговорів. Швидше за все, доцільно говорити про існування певних теоретичних основ ведення переговорів та їх аналізу. Це можна пояснити тим, що переговори виступають інструментом досягнення цілей при вирішенні політичних проблем. Тому актуальність дослідження такої складної та неоднозначної наукової проблеми не може викликати заперечень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано згідно з загальною науково-дослідною програмою кафедри політичних наук Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського «Трансформаційний процес в Україні: основні проблеми та умови вирішення» (№ держреєстрації 0109U000215), одним із виконавцем якої є дисертант.

Мета дослідження – розкриття суттєвих характеристик переговорного процесу, як мирного способу вирішення конфліктів, та визначення його особливості з урахуванням стратегій, тактик та національних стилів ведення політичних переговорів. Обрана мета роботи обумовила й вирішення наступних дослідницьких задач:

– з'ясувати ступінь розробки досліджуваної проблеми та стану джерельної бази;

- виявити і систематизувати основні теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «політичні переговори»;
- з'ясувати особливості, типи та функції переговорів в політичній сфері;
- визначити специфіку підготовки і організації політичних переговорів та основні етапи переговорного процесу;
- проаналізувати основні стратегії ведення переговорів та визначити особливості тактичних прийомів в їх веденні;
- дослідити та порівняти національні стилі у веденні політичних переговорів;
- визначити основні аспекти інформаційно-аналітичної роботи в переговорному процесі та вплив інформаційних технологій;
- дослідити психологічні методи та роль особистісного чинника в політичних переговорах.

Об'єктом дослідження є переговорний процес як багатомірне і функціонально динамічне явище, а **предметом** – роль та місце переговорного процесу у розв'язанні політичних конфліктів.

Методологічною основою даного дисертаційного дослідження є як загальнонаукові, так і спеціальні методи пізнання. При побудові дисертаційного дослідження автор роботи спиралася на діалектичну методологію дослідження та дедуктивний метод викладення матеріалу. При дослідженні окремих тем застосовувалися аналітичний, системний, порівняльний, історичний методи тощо.

Системний підхід дозволив розглянути переговори як цілісну систему з її особливими рисами. Використання структурно-функціонального методу сприяло виявленню структури політичних переговорів та встановленню функціональних зв'язків між її елементами.

Застосування аналітичного методу дозволило якісно проаналізувати джерела, які накопичила наукова думка щодо визначення теоретичних засад ведення політичних переговорів. Історичний метод дозволив прослідкувати

зародження та розвиток теорії політичних переговорів, роль переговорних технологій в історичному минулому та сьогодні.

Використання компаративного методу дослідження дозволило виявити переваги та недоліки стратегій та тактик переговорного процесу, інформаційних та психологічних технологій.

Метод біхевіоризму дав змогу дослідити особливості національних стилів ведення політичних переговорів та роль особистісних чинників в переговорному процесі.

Соціокультурний підхід був застосований в рамках дослідження національних стилів ведення переговорів. За допомогою контент-аналізу авторка досліджувала особливості сучасних переговорних процесів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що дана дисертаційна робота є одним із перших комплексних досліджень специфіки, динаміки і результативності переговорного процесу в політичній сфері. У ході дослідження отримано результати, що мають наукову новизну:

Вперше:

визначено, що, незважаючи на загальноприйняту тенденцію щодо визначення переговорів, як найоптимальнішого способу вирішення конфліктів, переговори можуть нести і руйнівний ефект. У випадку, коли переговори виступають замаскованою під тимчасову згоду формою боротьби, вони дозволяють приховати учасників конфлікту, істинні протиріччя, і таким чином лише посилити протистояння і дати одній із сторін, або ж обом сторонам виграти час для посилення боротьби;

обґрунтовано, що теоретичні основи підготовчого етапу переговорного процесу необхідно доповнити такою умовою, як врахування та забезпечення простору в політичних переговорах. Переговорний простір означає згоду сторін розглядати ситуацію не лише з власної позиції. У відсутності переговорного простору необхідно шукати причину інших, досягнутих не в результаті переговорів рішень. Їх можна визначити як АТНА

(альтернатива переговорному рішенню) та BATNA (краща альтернатива переговорному рішенню).

Удосконалено:

типологію політичних переговорів. Зазначено, що в політиці активно застосовуються такі форми двосторонніх та багатосторонніх переговорів як дебати, політичні консультації, бесіди, кулуарна робота тощо;

завдання кожного з етапів переговорного процесу. Так, завдання першого етапу – це згода учасників переговорів закласти в основу наступного пошук вирішення проблеми або навіть рамкові домовленості на цей рахунок; завдання другого етапу – обговорення та аргументація варіантів вирішення обговорюваної проблеми, тобто власне дискусія; третього етапу – узгодження позицій і розробка домовленостей (підсумкових документів);

підхід до виявлення ролі невербальних комунікацій в структурі національного стилю ведення переговорів. З точки зору специфіки невербальних комунікацій, національні стилі важливо розділяти на культури з «низьким контекстом» і «з високим контекстом».

Дістало подальшого розвитку:

поняття «політичні переговори» як специфічний вид політичної міжособистісної взаємодії сторін і сумісної діяльності, орієнтованої на розв'язання політичних конфліктів або організацію співробітництва і передбачення сумісного прийняття рішення, оформлення письмової згоди або договору;

визначення специфічних рис переговорного процесу, що вирізняє його від інших форм взаємодії. Такими рисами є: наявність проблеми, подібність і відмінність інтересів сторін; взаємозалежність учасників переговорів, складна структура; спілкування сторін; спільне вирішення проблеми;

комплексно представлено стратегії і тактики переговорного процесу та запропоновано рекомендації щодо їх застосування в залежності від типів та функцій політичних переговорів.

Практичне значення одержаних результатів визначається необхідністю попередження та розв'язання політичних конфліктів, в яких приймають участь політичні актори, досить часто з протилежними інтересами. Результати дисертаційної роботи доповнюють теоретичний доробок політичної науки в питаннях врегулювання політичних конфліктів та визначають роль політичних переговорів в даному процесі.

Окремі положення дисертації та висновки можуть стати основою для подальших досліджень з питань функціонування політичних інститутів, розв'язання політичних конфліктів, як горизонтальних, так і вертикальних. Матеріали роботи можуть бути використані при викладанні навчальних курсів в процесі підготовки фахівців з політології, правознавства, державного управління, міжнародних відносин.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації апробовані автором на всеукраїнських і міжнародних науково-методичних і науково-практичних конференціях та семінарах: «Християнські цінності в освіті та вихованні» (м. Одеса, 2007 р.), «Демократичне врядування, наука, освіта, практика» (м. Київ, 29 травня 2009 р.), «Толерантність як основа соціальної безпеки» (м. Одеса, 2009 р.), «Євроатлантична співпраця: від науки до миру» (м. Одеса, 2009 р.), «Україна в системі сучасних цивілізацій: трансформації держави і громадянського суспільства» (м. Одеса, 2010), «Конфлікти та безпека» (м. Одеса, 25 листопада 2010 р.).

Основні положення роботи обговорювалися на засіданні кафедри політичних наук Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського» (2008-2011 рр.).

Публікації. Основні теоретичні положення дисертації знайшли відображення в 6 наукових публікаціях, 3 з яких надруковані у фахових виданнях з політичних наук.

Структура роботи обумовлена специфікою проблем, що стали об'єктом і предметом дослідження. Структура роботи відповідає меті і завданням. Робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен із яких містить підрозділи,

висновків і списку використаної літератури. Загальний обсяг дисертації становить 164 сторінки. Список використаних джерел містить 206 найменувань (18 сторінок).

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕГОВОРНИЙ ПРОЦЕС ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО АНАЛІЗУ

1.1. Ступінь наукової розробки проблеми політичних переговорів в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених.

Переговори є необхідним процесам в усіх сферах сучасного суспільства, але а першу чергу – політичній. Саме переговори є потужним і основним засобом розв’язання конфліктів, спірних питань. Тому природньо та обгрунтовано переговори стали об’єктом наукового дослідження різних дисциплін – політології, психології, соціології, права, економіки, міжнародних відносин. Спочатку в політології і міжнародних дослідженнях найінтенсивніше переговорна проблематика розробляється, мабуть, як засіб врегулювання конфліктів. Дещо пізніше при ускладненні переговорної реальності, появи і інтенсивному використанні різносторонніх, багаторівневих і багатоаспектних переговорів інтерес дослідників все більше зосереджується і на переговорах в умовах співпраці (наприклад, при обговоренні проблем в рамках ЄС, співпраця в рамках НАТО, вирішенні екологічних питань та т. п.).

Аналіз проблем переговорів стало своєрідним лакмусовим папірцем, що показує не лише науковий рівень, але стан самого суспільства, а також людини в ньому. Особливо чітко ця роль переговорів і їх вивчення проявляється в політиці. Якщо в демократичних країнах переговори торкаються всіх сфер, то в політиці тоталітарних держав вони практично відсутні, або підміняються квазіпереговорами.

Перші дослідження переговорного процесу були здійсненні європейськими та американськими вченими. Так, наприклад, Д. Хелд, розглядаючи основні форми політики, наряду з конфліктом, співробітництвом, вказує і на переговори. Причому переговори є ні чим

іншим, як «мостом» між конфліктом та співробітництвом. Так, переговори дозволяють вирішити конфлікти, реалізувати співробітництво, і тим самим забезпечити перехід від конфлікту до співробітництва [155, с. 45]. Зокрема, Р. Фішер вказав на доцільність створення ієрархії переговорів і консультацій залежно від ступеня їх важливості (від неофіційних обмінів думками між фахівцями до офіційних переговорів); спільної розробки експертами різних країн моделей ухвалення рішень; забезпечення переходу на переговорах від конфронтації до спільного аналізу проблеми тощо [150]. Особливої уваги заслуговує робота Л. Белланже – французького вченого, який зазначає, що переговори дозволяють знаходити рішення, яке задовольняє сторони і забезпечує врегулювання для збереження або розширення своєї власної свободи [11, с. 17].

Американський політолог І. В. Зартман наполягає на тому, що під час переговорів створюється нова реальність під впливом обміну інформацією і відбувається трансформація цінностей [197, с. 48, 206, с. 81]. З ним погоджуються К. Селлих та С. Джейн, вважаючи, що переговори – ситуація взаємозалежностей, тому що один учасник переговорів здійснює вплив на іншого, і навпаки [137, с. 139].

У радянський період досліджень з переговорів в політичній сфері не було, втім, як і самих переговорів, а також і досліджень в галузі політики, насамперед через те, що боротьба, битва, були символами революції. Передбачалося, що при побудові соціалізму протиріччя вирішуються через класову боротьбу, тобто конфлікт фактично бачився як конфлікт з нульовою сумою, який не може і не повинен бути врегульований переговорними методами. І дійсно, на практиці будь-який соціальний і політичний конфлікт у той час вирішувався, згідно з даною логікою, за допомогою силових заходів. Особливо чітко даний підхід проявився в сталінський період, коли всі, хто був не згоден з офіційною точкою зору, визначалися як «вороги народу». У результаті мільйони людей були репресовані і опинилися у в'язницях та таборах. Але, аналізуючи період державотворення генеральних

секретарів КП М. Хрущова та Л. Брежнєва, можна зазначити, що фактично всі міжнародні суперечності вирішувалися силовими, а не переговорними методами. Так, можна назвати події в Угорщині (1956 р.), в Чехословаччині (1968 р.), хоча в політичній кризі в Чехословаччині радянська влада спочатку вдалася до квазіпереговорів, тобто для виправдання в очах громадськості застосування сили [142, с. 124].

Пізніше стали виходити з того, що в умовах «соціалізму, що переміг», конфлікти зникають зовсім, оскільки немає більш причин для непримиренних протиріч. Вважалося, що в соціалістичному суспільстві взагалі не повинно бути внутрішніх конфліктів, оскільки робочий клас отримав «повну і остаточну перемогу в СРСР» і побудував соціалізм – нову соціальну систему без ворогуючих класів. Явища, які виходили за рамки даного концептуального підходу, потрапляли в засекречену статистику і розглядалися як нетипові або ненормальні. При описі внутрішніх подій в колишньому СРСР уникали застосовувати навіть сам термін «конфлікт». У сфері ж етнічних стосунків було введено навіть спеціальне поняття – «нова історична спільність – радянський народ», яке було покликане продемонструвати відсутність національних протиріч. Передбачалося, що ідеологічна і політична спільність радянських людей є найбільш значимою, і вона повністю стирає етнічні відмінності і протиріччя. Сам по собі конфлікт розглядався, як ознака поганого управління, і керівники різного рівня прагнули приховати його наявність або, принаймні, зменшити його масштаби. Іншими словами, в післявоєнний період все виразніше став виявлятися підхід, орієнтований на бездіяльність в конфліктній ситуації. З психологічної точки зору такі зміни, мабуть, зрозумілі: вони були обумовлені своєрідною реакцією на тотальний конфлікт в країні в попередній період, що коштував суспільству мільйони життів. Складніше йшли справи в міжнародній сфері. При загальній риториці про необхідність збереження миру на Землі інтерес до досліджень з переговорної тематики

зростав в періоди поліпшення стосунків із Заходом, а в період погіршення – різко падав [69, с. 6].

Переговори привертали увагу саме тоді, коли на політичному рівні передбачалося вирішувати супечки і протиріччя несилдовими методами. В цілому ж в радянські дослідження з переговорів можна виділити наступні періоди:

- Поява інтересу до проблем процесу ведення переговорів і перших робіт з даної тематики (1940-і – початок 1970-х років).

- Початок розвитку вітчизняних досліджень з переговорів (середина 1970-х років – 1980-ті роки).

- Розквіт досліджень з переговорів (кінець 1980-х – перша половина 1990-х років) в СРСР та СНД.

- Спад інтересу до проблем ведення переговорів (друга половина 1990-х – початок 2000-х років).

Очевидно, що названі періоди позначаються лише умовно, по найбільш характерних роботах того або іншого часу. Чітких же кордонів, що абсолютно розділяють названі періоди, звичайно, не існують.

Радянський досвід вивчення переговорів можна охарактеризувати наступним чином. Спочатку роботи з переговорів належали історикам. Вони описували конкретні переговори, що проводяться спочатку періоду Київської Русі, особливої уваги приділяючи переговорам князя Ігоря (911 р.) і першому значимому договіру з Візантією. Достатньо описано переговорний хист княгині Ольги, Данила Галицького, Богдана Хмельницького. Значна увага приділялася істориками і переговорам царської Росії, потім СРСР. Перші дослідження по переговорах, в яких розглядається саме процес їх ведення, а не лише позиції сторін на тих або інших конкретних переговорах, обмін поступками і результати (що є характерним для історичних досліджень), з'явилися у вітчизняній науковій літературі в 1940-і роки і були зв'язані з цікавістю до питань дипломатії. Це перекладені класичні роботи Р. Нікольсона, Е. Сатоу, Ж. Камбона, в яких переговори виступали як

основний метод ведення міждержавних та державних справ. Увага до проблем теорії і практики ведення переговорів тоді було обумовлено, перш за все, необхідністю підготовки власних дипломатичних кадрів [58, с. 89]. Не випадково, в передмові до «Дипломатії» Г. Нікольсона А. А. Трояновський зазначає, що «вивчення історії дипломатії, знання дипломатичної практики і міжнародних відносин є насущним завданням наших кадрів» [109, с. 115]. Приблизно в цей же час в СРСР з'являються дослідження, пов'язані з аналізом особливостей ведення багатосторонніх переговорів, а також з переговорами, що проводяться в рамках міжнародних організацій. Дослідники зосереджують увагу на процедурних питаннях (порядок ведення багатосторонніх переговорів і конференцій, головування на них тощо).

У цьому сенсі показовим є розділ Н. П. Колчановського «Організаційні форми, міжнародно-правові основи і техніка сучасної дипломатії» в багатотомнику з історії дипломатії, який став базовим підручником для багатьох поколінь дипломатів. У ній поряд з такими питаннями, як: «дипломатичний імунітет», «дипломатичне листування» і тому подібне, освітлюють і питання порядку відкриття конференції, мови проведення переговорів [Цит. за : 55, с. 126]. У цьому ж руслі аналізуються переговори в цей період, що ведуться в міжнародних організаціях, в таких як, наприклад, ООН. У 1950-х – початку 1970-х роках, перш за все, в рамках правових дисциплін з'явилися, хоча і в невеликій кількості, перші вітчизняні дослідження, що відносяться безпосередньо до процесу ведення переговорів і здійснення посередництва. Важливим тут виявилось те, що переговори стають безпосередньо предметом аналізу, хоча в центрі їх уваги залишаються значною мірою процедурні питання їх ведення. Інша межа даного періоду – відсутність інтересу до широко експериментальних підходах, що розвиваються на Заході, і математичним методам аналізу переговорів. У другій половині 1970-х років, перш за все, у зв'язку з розрядкою міжнародної напруженості, інтерес до робіт з переговорів різко зростає. Із зрозумілих причин інтерес зосереджується в

зовнішньополітичній сфері. Ініціаторами розвитку досліджень з переговорів в значній мірі стали тоді заступник міністра іноземних справ СРСР А. Г. Ковальов, а також начальник управління МЗС СРСР В. Ф. Петровський. А. Г. Ковальов в роботі «Азбука дипломатії» [Див. детал.: 67, с. 236], яка витримала декілька видань і по якій навчалося не одне покоління дипломатів, мабуть, одним з перших звернув увагу на те, що робиться на Заході саме в сфері вивчення переговорів. Він ставить питання про необхідності міждисциплінарного і одночасно прикладного дослідження переговорної проблематики в країні.

У цей же період з'являється цілий ряд і інших робіт, в яких аналізуються західні концептуальні підходи до міжнародних відносин взагалі і частково до переговорів. Все це стало стимулом – реакцією для розвитку вітчизняних досліджень. Вони зосереджуються в Московському державному інституті міжнародних відносин (МГІМВ), частково в Дипломатичній Академії – навчальному закладі МЗС СРСР, які займаються підготовкою і перепідготовкою дипломатичних кадрів. Були і цікаві роботи, що належали перу дипломатів, в яких аналізувалися теоретичні підходи до аналізу процесу ведення переговорів і одночасно практика їх ведення. Серед них, варто перш за все назвати дослідження Т. Ф. Дмитричева. Трохи пізніше дослідження переговорів зосереджуються також в Академії наук СРСР, а саме – в Інституті США і Канади і Інституті наукової інформації в галузі суспільних наук [118, с. 128]. У МДІМВ в Проблемній науково-дослідницькій лабораторії під керівництвом І. Г. Тюліна формується самостійний дослідницький напрям з вивчення переговорів при фактичній підтримці вітчизняних дипломатів В. Ф. Петровського і А. Р. Ковальова. Дослідження, що проводилися в лабораторії, виявилися вкрай незвичайними для радянської соціальної науки того періоду. По-перше, вони були орієнтовані на досить поширені тоді в США модерністські методи аналізу, по-друге, не дивлячись на значний вплив американської традиції, дослідження МДІМВ носили оригінальний характер – не копіювали західні

роботи і не займалися їх критикою. За результатами досліджень Проблемно науково-дослідницька лабораторія МДІМВ випустила декілька збірок, що містили статті з переговорної проблематики. У одній з них науковими співробітниками МДІМВ В. Б. Цибульним і В. М. Сергієвим представлені результати розробки комп'ютерної моделі оцінки позицій сторін-учасниць переговорів. Сама позиція визначається ними як система, складовими елементами якої є цілі учасників, висунуті ними пропозиції, а також оцінки цих пропозицій іншими учасниками [89, с. 30].

Модель, запропонована цими авторами, містила основні положення позицій сторін-учасниць РБКЄ і дозволяла просліджувати еволюцію цих позицій, а також зони збігу або, навпаки, розбіжності позицій. Дана робота отримала високу оцінку зарубіжних колег.

Інший напрям досліджень, що розвивався в Проблемно науково-дослідницькій лабораторії МДІМВ, пов'язаний з аналізом переговорної тактики. У переговорному процесі виділені такі структурні елементи – засоби подачі позиції, етапи ведення переговорів, тактичні прийоми тощо [85, с. 110].

За характером застосованих структурних елементів пропонувалося проводити моніторинг за ходом переговорів. Цей напрям досліджень переговорів також отримав високу оцінку зарубіжних авторів. Зокрема, американський дослідник П. Бенетт, посилаючись на роботу А. У. Загорського і М. М. Лебедевой, відмітив, що в галузі дослідження тактичних прийомів радянські дослідження виявилися навіть більш передовими, ніж американські [189, с. 56].

Одночасно в Дипломатичній Академії робляться спроби використання комп'ютерних технологій для дослідження переговорних процесів. В цілому ж для нечисленних вітчизняних робіт того періоду була характерна орієнтація на введення математичних методів аналізу, моделювання, використання комп'ютерної техніки. У 1970-і — початку 1980-х років в СРСР продовжується робота з аналізу зарубіжного досвіду

ведення переговорів, а також над проблемами, що тісно пов'язані з переговорним процесом – конфліктами і співпрацею. Крім того, проводяться дослідження з переговорів в рамках історичної науки, в яких описується досвід участі в конкретних переговорах. Що стосується навчальних програм і курсів, що торкаються переговорної тематики, то вони в цей період обмежуються лише вивченням історії тих або інших переговорів, а також правових норм заключення і виконання домовленостей. При цьому вважалося, що технологічною стороною переговорної діяльності, іншими словами, навиками ведення переговорів, людина сама оволодіває на практиці. В зв'язку з цим жодних курсів щодо процесу ведення переговорів з використанням ігрових ситуацій, характерних для США, в СРСР не практикувалося [3, с. 39]. Це відноситься навіть до тих навчальних закладів, які були покликані займатися підготовкою кадрів для практичної діяльності. Втім, це відповідало загальноєвропейській тенденції підготовки кадрів в ті роки.

Підводячи підсумки першим двом періодам розвитку вітчизняних досліджень з переговорів, слід зазначити, що, не дивлячись на те, що деякі вітчизняні роботи з даної тематики отримали визнання не лише в країні, але і за кордоном, переговорна проблематика в Радянському Союзі продовжувала залишатися деякою мірою «екзотичною» галуззю, в якій були зайняті дуже незначна кількість авторів.

Особливо це контрастно виглядало в порівнянні з кількістю американських робіт з переговорів. Розвиток вітчизняних робіт з переговорів в той час стримувалися цілим рядом чинників. Перш за все, впливало обмеження переговорних досліджень самими рамками міжнародної проблематики [48, с 63]. Не було і «соціальних замовлень» від відповідних сфер практики, а значить і практичного вживання результатів аналізу в практичних сферах. Міжнародні відносини в цей період починають розглядатися в основному в рамках трьох основних дисциплін: історії, права, економіки. І хоча були окремі спроби соціологічного, психологічного і

інших ракурсів розгляду міжнародних відносин і, зокрема переговорів, вони все ж не отримали розвитку в СРСР. При цьому дослідження, в кращому разі, були багатодисциплінарними, але не міждисциплінарними. Ще одним обмежувальним моментом досліджень переговорів в СРСР була загальна марксистська орієнтація, характерна для вітчизняної науки радянського періоду. Вона виявлялася суперечливо і в міжнародній практиці, і в дослідницькій сфері. Пануюча тоді в Радянському Союзі концепція мирного співіснування країн з різним суспільним устроєм робила міжнародні переговори необхідним інструментом врегулювання міжнародних суперечок.

Але держава, її національний інтерес та суверенітет були ключовими поняттями, а доктрина класової боротьби на міжнародній арені розглядала переговорні домовленості як тимчасові явища. Переговори, згідно даної логіки, з точки зору історичної перспективи, по суті, виявлялися лише тактичним маневром. Дотримання такої логіки «тимчасових поступок» підірвали довіру партнерів. Поступово в Радянському Союзі ідея класової боротьби стала усе більш відходити на другий план, поступаючись місцем концепції розрядки і міждержавної співпраці. Відповідно, зростав інтерес до проблем співпраці і проведенню переговорів. Зрозуміло цей процес йшов далеко не гладко – періоди розрядки змінювалися періодами «похолоданнями» в стосунках Сходу і Заходу, проте, як загальна тенденція, орієнтація на спільне вирішення міжнародних проблем зберігалася [51, с. 78].

Кінець 1980-х – початок 1990-х років в Радянському Союзі ознаменувався зняттям багатьох обмежень, що існували раніше: відходом від марксистського догматизму, виявом активної зацікавленості до західних досліджень в галузі гуманітарних наук і тому подібне. Одночасно в теоретичному плані реалізм став частково поступатися місцем ліберальному підходу, що виразився, зокрема, в інтенсивному розвитку ідеї загальнолюдських цінностей в кінці 80-х років ХХ ст. До цього слід додати бурхливий розвиток підприємництва в країні, яке немислиме без проведення

переговорів. В цей же час з'являються відкриті внутрішні конфлікти на етнічному і соціальному ґрунті в країні. Вони вимагали пошуку мирних засобів їх врегулювання. У свою чергу, в міжнародній сфері новий етап відвертості і розрядки також додав імпульс розвитку досліджень з переговорів [4141, с. 88].

Поява нових типів переговорів відкрила можливості для розвитку порівняльних досліджень. Порівняльний метод вивчення переговорів починає активно використовуватися у вітчизняних роботах. Відносно вивчення внутрішньодержавних переговорів, мабуть, першими відреагували на запити практики ті автори, які раніше працювали у сфері міжнародних відносин, оскільки тематика переговорів була для них все ж знайомою. Журнали, що спеціалізуються з міжнародної проблематики, перш за все, такі, як «Міжнародне життя», «Світова економіка і міжнародні відносини», «США: економіка, політика, ідеологія» стали публікувати статті з аналізу переговорного процесу. Це було значним кроком вперед: роботи з переговорів перейшли рубіж видань малими накладками та ще часто під грифом «Для службового користування» і стали надбанням широкого кола читачів, причому не тільки столичним.

Ведучи мову про дослідження цього періоду, слід виділити деякі їх особливості. По-перше, спостерігається відхід від сциентістської орієнтації, яка виявлялася у ряді нечисельних публікацій кінця 1970-х – початку 1980-х років багато в чому під впливом американської дослідницької традиції. Втім, така тенденція швидше відображає загальні тенденції в дослідженнях переговорів, оскільки декілька раніше і самі американські автори перестали надавати кількісним методам тієї уваги, яка була раніше. На цьому загальному фоні знову відроджуються дослідження конкретних переговорів [54, с. 130]. По-друге, все більше просліджуються спроби оптимізації переговорного процесу.

Так, В. А. Кременюк писав, що більшість осіб, причетних до ведення переговорів, а також і до їх дослідження, з повною підставою відзначають,

що процес міжнародних переговорів виявляється дуже громіздким і тому важким. Більш того, переговорний процес починає відставати за часом від динаміки розвитку тих проблем, вирішувати які покликані переговори. І, нарешті, досягнуті угоди незрідка розглядаються практиками як незбалансовані або нестійкі. По-третє, міжнародні переговори намагаються осмислити в ширшому контексті міждержавних відносин, не обмежуючись суто технологічними рамками підготовки позиції, а також стратегіями і тактиками ведення переговорів. Акцент робиться на аналізі тенденцій розвитку світу, а в зв'язку з цим – на особливостях переговорів. Так, якщо раніше дипломатія і міжнародні переговори розглядалися як продовження боротьби на міжнародній арені, але не військовими, а політичними засобами, то в кінці 1980-х років відношення до переговорів змінюється [76, с. 132]. Про це пише В. Б. Луков, відзначаючи, що у минулому «переговори були частиною військової стратегії. у післявоєнний період намітилася тенденція до зростання ролі переговорів як засоби запобігання озброєним конфліктам» [93, с. 118].

В той же час В. Б. Луков виділяє і ряд негативних моментів в переговорному процесі, пов'язуючи їх, щоправда, в основному з поведінкою США на міжнародній арені. До них він відносить зростаючу повільність переговорного процесу, дискредитацію партнера як засіб тиску на нього і як спосіб зміцнення внутрішньополітичних позицій [93, с. 118]. В. А. Кременюк висуває ідею формування системи міжнародних переговорів, яка, на його думку, складатиметься до кінця ХХ століття, стає усе більш універсальною і об'єднує в собі формальні і неформальні процедури вирішення конфліктів [77, с. 10]. Ця система, згідно В. А. Кременюку, включає певні правила поведінки і характеризується наступним:

- виникаюча система міжнародних переговорів наділена тенденцією відображати, і за своєю суттю, і за структурою, існуючу систему сучасних конфліктів і суперечок. Вона стає усе більш універсальною, об'єднує в собі

формальні і неформальні процедури вирішення конфліктів і певні правила поведінки: ненасильство, орієнтацію на спільний пошук рішення, співпрацю; вона набуває самостійності зі своїми закономірностями і правилами поведінки, утворюючи частину більшзагальної системи;

- будучи частиною загальної системи, міжнародні переговори вносять свій вклад до таких світових процесів, як стабільність і розвиток, зменшуючи тим самим ентропію не шляхом стагнації системи, а за рахунок її ефективного функціонування, що передбачає успішне вирішення конфліктів;

- виходячи з перерахованих вище характеристик, учасники сучасних переговорів стають зацікавленими в реалізації не лише власних інтересів, але і інтересів своїх партнерів [75, с. 45]. Доцільно відзначити, що російські і українські дослідники активно беруть участь в міжнародних проектах з переговорів.

На початку 1990-х років проблеми переговорів СРСР і США продовжують знаходитися в центрі уваги дослідників. Проте, на відміну від минулого, коли ці переговори розглядалися крізь призму історичного знання, значимим стає теоретичний компонент переговорного процесу. Крім того, у зв'язку з розвитком нових інформаційних і комунікаційних технологій з'являються і нові аспекти в дослідженнях переговорів – використання цих засобів для оптимізації переговорного діалогу.

Нарешті, для цього періоду важливими були ще два моменти: перший – поява вітчизняних монографій і навчальних посібників з переговорів, і друге – вихід дослідницького інтересу за межі вивчення міжнародних переговорів. Випуск російських та українських робіт з переговорів була однією з ознак того, що дана проблематика в країні оформлюється в самостійну наукову галузь. Включення в навчальні програми вузів окремих курсів з ведення переговорів перетворило цю сферу не лише на наукову, але і на навчальну дисципліну. Деяко пізніше курс з переговорів був включений як обов'язковий освітній стандарт України при підготовці фахівців з

міжнародних відносин. Важливою характеристикою кінця 1980-х – початку 1990-х років була поява досліджень з процесу ведення переговорів в інших (неміжнародних) галузях, перш за все, в економіці [169, с. 46]. Крім того, спостерігалася спроба перенесення досліджень, які були накопичені вітчизняними авторами при вивченні міжнародних переговорів, на ширшу сферу практики ведення переговорів [56, с. 48-50]. Цікаво відмітити, що подібна практика була характерною і для інших країн, які почали демократизаційні перетворення. Наприклад, в ПАР також йшло «поширення» практичного досвіду і наукових розробках з тих сфер, в яких переговори були найбільш розвинені (у ПАР – це комерційні переговори), в тих, які лише формувалися. Для Південної Африки це була внутрішньополітична сфера [187, с. 139].

В Україні переговорна проблематика є, мабуть, однією з тих галузей, в якій якнайповніше знайшли відображення, з одного боку, тенденції політичного розвитку країни впродовж другої половини ХХ – початку ХХІ століть, з іншої – наукова думка в галузі міжнародних відносин і політології. Здавалося, вивчення проблем переговорів в Україні набирає силу, і тут слід чекати бурхливого розвитку цих досліджень, подібно до того, як це сталося в США. Проте після середини 1990-х рр. починає спостерігатися явний спад інтересу до переговорів. Причин тут декілька, як внутрішнього характеру, так і зовнішнього. Якщо говорити про зовнішні причини, то, перш за все, слід відзначити той факт, що взагалі в світі в середині 1990-х років простежується деяка тенденція до скорочення публікацій з переговорів. Після розпаду Радянського Союзу і Варшавського Договору проблема переговорів в галузі роззброєння втратила свою минулу гостроту. В той же час з'являється багато погано керованих конфліктів, у тому числі на європейській території. Все це змусило дослідників звернути свою увагу з суто переговорних проблем на питання, пов'язані із запобіганням і врегулюванням конфліктів. Багато дослідників, які вивчали переговори, стали займатися питаннями врегулювання конфліктів. Важливим чинником

було і те, що переговорна проблематика в своєму «технологічному» вимірі, тобто в тому вигляді, в якому вона довгий час розвивалася в США, значною мірою вичерпала себе [42, с. 136]. Потрібні були нові ідеї і галузі аналізу. Вони пізніше з'явилися в американській і європейській науці. Іншою причиною, що спонукала дослідників різних країн зайнятися конфліктами, стала зміна специфіки самих конфліктів і, головним чином, те, що в конфліктах, що виникли після закінчення холодної війни, стали активно приймати участь недержавні актори, зокрема етнічні групи, які часто виступали за надання автономії або відокремлення.

Конфлікти набули в своїй основі внутрішньодержавний характер [8787, с. 159], при активному залученні держав і міжурядових організацій в процес їх врегулювання. Як наслідок, в переговорах усе більш активно стали брати участь не лише професіонали – парламентарі, як це було раніше, коли в міжнародній сфері явно переважали дипломатичні або інші міждержавні переговори, але і представники національних меншин, неурядових організацій. Це зробило використання переговорних моделей, розроблених раніше для міждержавної взаємодії, такими, що можуть застосовуватися в нових умовах, але з цілим рядом умов. Таким чином, в середині 1990-х років спостерігається зростання інтересу до конфліктів, а не власне до переговорів. Переговори ж починають розглядатися більшою мірою як засіб врегулювання внутрішніх конфліктів в країні [86, с. 84-88].

Як не прикро визнавати, але в цей час дослідження в українській науці дещо загальмувалися, на відміну, наприклад, від Росії. Так, в російській конфліктології наголос робиться не стільки на врегулювання конфліктів (хоча і в цій галузі були роботи, що освітлювали різні аспекти врегулювання конфліктів [89, с. 30], правові аспекти конфліктів і досвід правових рішень щодо миротворчих операцій тощо), скільки на виявлення причин розвитку конфліктів, як в теоретичному плані, так і в плані аналізу конкретних конфліктів у політичній діяльності. При цьому особлива увага приділяється етнічним конфліктам і причинам їх виникнення, оскільки саме ці конфлікти

стають найбільш поширеними і небезпечними в Росії. Частково такий акцент на закономірностях розвитку конфліктів, а не на процесі їх врегулювання обумовлений науковою традицією Росії на відміну, наприклад, від американської науки, де сильна орієнтація на прагматизм, і тому багато уваги приділялася технологіям ведення переговорів і технології врегулювання конфліктів. В Європі, і в Росії зокрема, в більшості випадків вивчалися самі чинники, що породжують те або інше явище.

Які ж перспективи розвитку переговорної проблематики взагалі в світі і в Україні зокрема? Відповідаючи на це питання, слід, перш за все, мати на увазі два чинники:

- тенденції розвитку досліджень по переговорах в світі;
- бажання і можливості вітчизняних авторів розробляти переговорну тематику.

На сьогоднішній день серед українських вчених, які активно досліджують процес переговорів, можна назвати К. М. Вітмана, Р. С. Карагіоза, П. В. Кузьміна, С. М. Наумкіну, О. Д. Ніколаєва, М. І. Пірен, С. І. Ростецьку, М. А. Шепелєва, М. В. Цюрупу, Д. В. Яковлева та ін.

Так, в своєму дисертаційному дослідженні П. В. Кузьмін зазначає, що політичні переговори як технологія політичної діяльності являють собою специфічний вид міжособистісної взаємодії сторін, що спрямований на розв'язання політичних конфліктів або організацію співробітництва і припускає спільне ухвалення рішення. Політичні переговори багатофункціональні і припускають одночасно реалізацію декількох функцій, що зазвичай утворюють ієрархію, у якій одна є більш важливою для тієї або іншої сторони, а інша – менш важливою. Але функція спільного розв'язання проблем залишається основною функцією переговорного процесу, її успішна реалізація істотно впливає на зміст інших функцій (інформаційно-комунікативна; регулятивна; функція зв'язку із громадськістю; політичне маніпулювання й ін.) [8080, с. 22].

С. І. Ростецькою визначено, що переговори – це надзвичайно складна

форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне.

Двохсторонній зв'язок конфліктів з переговорами проявляється в тому, що на певному етапі конфліктної взаємодії сторони доходять до спільного висновку щодо доцільності переходу до переговорів, а переговори проводяться у більшості випадків для врегулювання саме складних, реально чи потенційно конфліктних відносин.

Крім того, нерідко під час переговорів застосовуються ті ж самі стратегії, що розроблені для залагодження конфліктів: компроміс, співробітництво, форсування, згладжування, ухилення та відповідні до стратегій стилі поведінки [134, с. 164].

Р. С. Карагіоз зосереджує увагу на дослідженні політичної згоди, консенсусу та компромісу і вказує, що компромісне рішення також є однією з розповсюджених форм взаємодій, зокрема із приводу кадрових рішень. Якщо жоден з виникаючих у результаті колективних акторів не одержує більшості, вступають у дію інститути узгодження позицій шляхом переговорів, які забезпечують вторинну агрегацію – створення коаліцій груп депутатів. У кожному разі необхідно враховувати, що компроміс є поступкою, і його телеологічний вимір показує, що відступ від мети однієї зі сторін в остаточному підсумку не сприяє виробленню загальної мети. Що стосується консенсусу, то таким шляхом вирішуються тільки найбільш важливі – конституційні питання [59, с. 129].

Д. В. Яковлев акцентує увагу на політичних дебатах та їх ролі в політичному дискурсі. Ще одним аспектом наукових досліджень вченого є вплив ЗМІ на конструювання політичної реальності, в тому числі на ведення дебатів та переговорів [176, с. 316].

Український вчений К. М. Вітман активно досліджує місце соціального діалогу політичному процесі, його нормативно-правове забезпечення та роль і значення політичних переговорів у вирішенні міжетнічних конфліктів [22, с. 170].

Певний інтерес викликають наукові доробки О. Д. Ніколаєва, які зосереджені на питаннях тероризму та важливості переговорів для його попередження, особливостях переговорної практики в результаті терористичних акцій [113, 114, 115].

Отже, проаналізовані наукові розробки підтверджують важливість та доцільність дослідження проблематики політичних переговорів, адже багато питань залишаються відкритими для дискусій. Особливо це необхідно для українських політичних інститутів, так як практика проведення ефективних політичних переговорів, на жаль, недосконала.

1.2 Теоретико-методологічні підходи до сутності політичних переговорів.

Переговори – одне з найважливіших засобів, у першу чергу, дипломатичної діяльності. Часто переговори просто ототожнюють з дипломатією. Саму дипломатію визначають, як мистецтво ведення переговорів. За визначенням французького дипломатичного словника, переговори є сенсом існування не тільки дипломатичного агента як глави місії, але і всієї дипломатії в цілому, всі ж інші форми і види офіційної діяльності дипломата займають по відношенню до неї підлегле становище. Переговори – це один з численних видів взаємодії між людьми. Історія людства знає безліч способів такого роду вербальної та невербальної взаємодії. До основних з них відносяться: консультації, дискусії, «круглі столи», арбітраж, бесіда, листування, посередництво.

Як вже зазначалося, згадки про переговори зустрічаються в першу чергу в історичних документах. Саме термін «переговори» з'явилося разом із зародженням дипломатії, тобто в період появи і розвитку перших державних утворень. В ті далекі часи головною темою переговорів, як правило, були питання війни і миру, створення військових союзів, обміну бранцями. Одним

із перших з історії Київської Русі відомих підтверджень активної дипломатичної, а відповідно і переговорної діяльності був договір князя Олега з Візантією (911 р.). Цей документ був великої історичної ваги, який важко переоцінити. Він являв світові русів уже не дикими варварами, а людьми, які мали свої закони, що захищали особисту безпеку, власність, право спадковості. Цей договір можна визначити як класичний взірець першого писемного документу раннього середньовіччя. До становлення першої практики ведення переговорів на високому міжнародному рівні, можна віднести переговори княгині Ольги з імператором Константином Багрянородним (957 р.). Посольство (делегація) Київської княгині нараховувало понад сто чоловік і готувалося дуже ретельно. Деколи переговори проводилися в умовах військових дій, наприклад, переговори князя Святослава з візантійським імператором Іоаном I Цимісхієм у човні на Дунаї (971 р.). Деякі Руські посольства (делегації) очолювались князями – васалами, боярами, купцями [47, с. 37].

Правова думка Київської Русі, як це видно з договорів між Києвом і Константинополем (907-911 рр., 944р.), базувалась на юридичних нормах руського і візантійського права, котрі фактично ставали нормами міжнародного права. До речі, вже тоді документи були двомовні. Правила протоколу поступово вдосконалювались, набираючи форм, які частково збереглися і до сьогодення часу (вручення грамот (вірчих), скріплення підписами договорів «писанням і клятвою»).

Київські князі вели активні дипломатичні стосунки і зі своїми західними сусідами – Польщею, Угорщиною, Чехією, з країнами Скандинавії. З плином часу технічні методи і форми ведення переговорів змінювались і удосконалювались, і поступово вони стали проводитися не лише для врегулювання збройних конфліктів, але і для вирішення міжнародних проблем, внутрішньополітичних ситуації в державах.

Безперечно, що політичні переговори є найдавнішою політичною практикою. Політичні переговори супроводжували війни, революції,

створення коаліцій та розпад держав. Тому можна вважати, що політичні переговори є невід'ємною частиною політичної історії, які виникли в часі нарівні із історією політичних учинь та історією дипломатії. Але слід зазначити, що в політиці термін «переговори» з'явився значно пізніше, ніж почав застосовуватися в повсякденному житті, економіці. Специфіка ж політичних переговорів дуже тісно пов'язана з поняттями влада, право, сила [62, с. 49].

Зрозуміло, що подолання суперечок, розбіжностей в поглядах, прийняття рішень з проблемних питань суспільства будуть проходити через практику переговорів. Тому на сьогоднішній день переговори не сприймаються як привілеї дипломатів, вони стають повсякденною практикою. Як лише суспільство визначає своїм фундаментом принцип свободи особистості і одночасно поваги влади, воно втрачає можливість тотального контролю і нормалізації багатосторонніх відносин, прав і обов'язків громадян, як стосовно один одного, так і відносно влади, що утримує суспільство. Таким чином, кожен громадянин вимушений повсякденно вести переговори, щоб прийняти рішення, яке передбачає згоду з іншими людьми, які володіють над ним владою або ні.

Досить часто переговори виступають таким же самим засобом досягнення влади, як і зброя. Політичні переговори можна розглядати як науку і як мистецтво досягнення політичної згоди в умовах конфліктного протистояння сторін.

Якщо розглядати переговори як мистецтво, то це, в першу чергу, мистецтво можливого, яке балансує на межі «довести», «переконати», «перемогти», що завжди пов'язано з ризиком. З цієї точки зору специфіка політичних переговорів повною мірою розкривається в теорії ігор [7373, с. 89].

Якщо розглядати політичні переговори як мистецтво компромісу, то слід звернути увагу на прийоми тонкого маневрування та мистецтво толерантності. Так, на думку Кузьміна П. В., політичний компроміс можна

розглядати, по-перше, як соціально-політичний феномен, сутністю якого є угода, досягнута шляхом взаємних поступок; по-друге, як принцип політичної діяльності, дотримання якого допомагає розв'язувати багато проблем і протиріч соціально-політичних відносин, підвищувати результативність політики; по-третє, як політичну технологію, що має універсально-прикладний характер [80, с. 23]. Суб'єктами компромісу усередині країни можуть виступати політичні й суспільні діячі, еліти, лідери, різні політичні інститути, суспільно-політичні організації, рухи, що виражають потреби й інтереси тих або інших соціальних верств, груп, класів, націй та етнічних утворень, конфесій. У рамках світового співтовариства, окремих регіонів, учасниками компромісу можуть бути держави та їх утворення (союзи, блоки), міжнародні організації.

Реалізацію компромісу як принципу політичної діяльності вчений пов'язує з такими професійними якостями політика: здатністю розуміти місце і роль компромісів в узгодженні політичних інтересів, вчасно виявити доцільність компромісу там, де існує об'єктивна потреба в ньому, де виникла реальна можливість компромісної угоди; умінням зважувати всі «за» і «проти» і, водночас, переконувати своїх партнерів піти на компроміс; готовністю проявляти ініціативу й політичну волю для досягнення угоди; здатністю передбачати наслідки політичного компромісу, розпізнати й уникнути невігідного, суперечливого інтересам суспільства, соціальної групи й т.п. варіанта компромісу [80, с. 24].

Отже, політичні компроміси, як правило, підпорядковуються стратегічній меті і завданням розвитку країни, держави, регіону, етносу, політичної партії тощо. Вони повинні бути своєчасними, оскільки затримка з компромісом позбавляє його сенсу або унеможлиблює укладення угоди, тому що в одній опонуючій або в обох сторонах відбувається атрофія здатності до угоди. Зміст компромісів може впливати на трансформацію суспільної свідомості. Тому безпечні лише ті компроміси, при яких

зберігаються принципові складові культури, моралі, релігії, національного менталітету.

Але якщо розглядати політичні переговори з позиції науки, то в першу чергу слід вирізнити цю форму політичної практики від інших типів політичних взаємодій людей. Саме переговори, на відміну від політичного конфлікту, консультацій мають чітко виражений процесуальний аспект, а саме – правила, порядок обговорення та протокол. Від інших видів політичного спілкування переговори вирізняють наявність єдиної проблеми в учасників переговорного процесу та необхідності пошуку оптимального шляху вирішення конфліктної проблеми. Ведення політичних переговорів є прерогативою професійних політиків та державних діячів [23, с. 13].

Лише в другій половині ХХ ст. переговори стали об'єктом наукового аналізу, що обумовлено тією роллю, яку вони виконують в сучасному конфліктному світі. Можна визначити, що ми живемо в «ері постійних конфліктів та переговорів».

Багатогранність складових, що характеризують специфіку переговорів, стали тим ґрунтом, що створив велику кількість визначень переговорів. Сучасні вчені в своїх визначеннях переговорів акцентують увагу на різних сторонах цього складного явища, що і доводить неоднозначність і багатофункціональність досліджуваного феномену.

Першими проблематику переговорів розпочали досліджувати американські вчені. Наприклад, відомі вчені Р. Фішер та У. Юрі вбачають в переговорах, в першу чергу, стремління до консенсусу: для них – це сукупність практик, що дозволяють мирно поєднувати антагоністичні інтереси, метод досягнення згоди на дружній основі, без поразки сторін. Переговори є основним засобом отримувати від інших те, що ви бажаєте [150].

Французький дослідник Л. Белланже розглядає переговори в екзистенціальному ракурсі і доходить висновку, що переговори дозволяють знаходити взаємовигідне врегулювання для збереження власної

свободи, власного «я», своєї особистості перед обличчям інших людей, правил, цілей, перед розвитком світу та його структур. Тому в переговорах він вбачає, насамперед, вказівку на колективну волю до зміни, орієнтовану на більш активну участь всіх у прийнятті головних рішень, які стосуються повсякденного життя. Переговори – це мистецтво компромісу. Їх можна розглядати як діяльність, спрямовану на зменшення розбіжності і посилення згоди при взаємному збереженні різниці в поглядах. Зазвичай ця різниця зберігається за допомогою силового тиску грошей і влади. Політичне розуміння постійних переговорів пов'язано з реформізмом [11, с. 46].

Р. Лоне наполягає на зближенні понять конфлікту і переговорів і констатує, що переговори – не що інше, як подоланий конфлікт. На думку цього автора, переговорний процес володіє складною динамікою, який поєднує в собі конфліктні процеси і процеси співробітництва, та шаткою домінантою співробітництва, вибраною або ні з партнерами / противниками з метою врегулювання мирним шляхом колишнього, теперішнього або потенційного конфлікту, без використання (без крайньої потреби) сили, насилля, втручання влади, але з внутрішнім визнанням партнерів / противників, що вони відрізняються один від одного і мають певні права. Розв'язання або поновлення конфлікту за межами «предмету переговорів» залишається загрозою і двигуном переговорів як сумісного проекту [Цит. за: 110, с. 34].

У роботах вітчизняних та російських вчених частіше ідея переговорного процесу розглядається з прагматичної точки зору, тобто фактично в якості інструменту для вирішення інших проблем. Так, подібної точки зору Р. Фішера та У. Юрі дотримується російський вчений А. В. Дмитрієв, визначаючи переговори, як засіб мирного вирішення конфліктів. Із всіх засобів подолання протиставлення сторін, переговори між ними, на думку вищезгаданого автора, є найбільш ефективним засобом. Для переговорного типу взаємодії сторін є характерним, що сторони намагаються отримати хоча б частину бажаного, піти на певні компроміси. В той же час

готовність іти на компроміси або турбота про отримання іншою стороною певної користі не є обов'язковими атрибутами переговорів. Можлива ситуація, коли кожна із сторін висловлює прохання або висуває вимоги не з метою піти на компроміс, а з метою отримати поступки лише з однієї сторони. Бувають ситуації, коли самі переговори можуть привести до загострення відносин, але відмовлятися від них не є доцільним [Цит. за: 3, с. 58].

Російський вчений Г. І. Козирев займає позицію, аналогічну вищезгаданих авторів, і вважає, що переговори – це засіб мирного вирішення конфліктних протиріч і врегулювання конфліктів шляхом взаємодії сторін з метою пошуку взаємоприйнятних рішень і письмового оформлення досягнутих угод. При цьому вчений, розриваючи сутність феномену переговорів, визначає деякі авторські пріоритети, а саме:

- переговори можуть використовуватися не лише як засіб врегулювання конфлікту, а й як засіб його попередження;
- перебуваючи в стані конфліктного протистояння, остерігаючись його ескалації і виходу із-під контролю, сторони шляхом «часткових переговорів» можуть попередити небезпечні тенденції в розвитку конфлікту, при цьому не вирішуючи остаточно протиріччя [68, с. 368].

Переговори і підготовка до них можуть використовуватися, за думкою В. Мастенбука, як «відволікаючий маневр» для досягнення інших цілей в конфлікті [97, с. 37].

А. Я. Анцупов та А. І. Шипілов розглядають переговори як «засіб завершення конфлікту, коли опоненти вичерпали можливості силового вирішення протиріччя» [5, с. 400].

Російський політолог М. Лебедева, навпаки, розглядає переговори в парадигмі конфлікту, і в цьому випадку переговори є не чим іншим, як подоланий конфлікт сторін. Переговори, наряду із суто миротворчими функціями, можуть являти собою частину військової стратегії держави і виконувати допоміжну функцію по відношенню до силових методів. Намір

вести переговори в конфлікті означає дуже багато. По суті, це перехід від конфліктної ситуації до ситуації переговорів. Переговорний процес в умовах конфліктних відносин доволі складний і має свою специфіку. На відміну від переговорів в стані співробітництва, переговори в стані конфлікту накладає на учасників особливу відповідальність за рішення, що приймаються, набагато підвищуючи «ціну помилки». Невчасне або невірне рішення, прийняте на переговорах, часто тягне за собою продовження або навіть посилення конфлікту з усіма можливими наслідками. При співробітництві помилка також може багато коштувати, але в умовах довіри сторін виправити її не складно [86, с. 67].

При співробітництві учасники переговорів будують нові відносини, що дозволяє отримати новий продукт. Їх мета полягає в тому, щоб домовитися про «внесок» кожного, а також про організацію взаємодії і розподілу отриманого. В конфлікті завдання ставиться в іншому ракурсі – основний акцент робиться на розподілі або перерозподілі уже існуючого. Для учасників переговорів проблемою є не те, як «випекти пиріг», а як його розділити [40, с. 88].

В багатьох дослідженнях з аналізу переговорного процесу термін «переговори» застосовується для позначення широкого кола ситуацій, в яких суб'єкти конфліктного протистояння намагаються обговорити ті чи інші питання, узгодити певні дії, домовитись по суперечливих питаннях. Так, В. Мастенбрук визначає, що «переговори – це стиль поведінки, з яким ми зустрічаємося і застосовуємо в повсякденному житті» [97, с. 60].

Не залишають без уваги дослідження феномену переговорів і українські вчені. Так, на думку М. В. Цюрупи, переговори – це надзвичайно складна форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне. На відміну від конфліктів, які мають біологічну основу, переговори виникли в соціальному середовищі з метою укладання мирних угод [160, с. 101].

Л. М. Герасіна, М. І. Панов визначають переговори як комплексний

засіб розв'язання конфліктів, який містить елементи і психологічних, і організаційних, і правових аспектів [71, с. 212 -213].

Перш, ніж стати інструментом врегулювання суперечок, інститут переговорів пройшов складний еволюційний шлях. Переговори мають свою інституціалізацію, тобто певний моральний кодекс та норми організації, свої певні форми прояву і специфічні лише для них результати. В якості результатів переговорів можуть виступати різноманітні акти, договори, конвенції, протоколи, обміни заявами, декларації і т. п. Авторкою пропонується детальний аналіз інституалізації переговорів.

Договір – це угода про права та обов'язки між державами, підприємствами, організаціями, окремими особами. Договори можуть бути політичними, економічними, військовими. Договори можуть бути про ненапад, про певні гарантії, дружбу, нейтралітет і т. п. У випадку, коли договори значущі і мають на меті забезпечення гарантій та згоди в діях, їх називають (особливо в міжнародній практиці) пактами. Прикладом такого пакту може стати «Пакт Ріббентропа – Молотова», підписаний у серпні 1939 року в Москві [108, с. 56].

Конвенція – це угода з окремих політичних, економічних, міжнародних питань. Конвенції оформляються як правові згоди. Перші конвенції в практиці переговорів виступали в формі висловлення міжнародних зв'язків і міжнародного права. Ще в Стародавній Греції було започатковано первинні елементи конвенцій. Наприклад, однією із різновидів такої конвенції була «проксенія» – правовий акт, за яким іноземцю дарувались певні переваги в грецькому полісі, включаючи безмитну торгівлю, в'їзд та виїз без перешкод [193, с. 524].

Проксенію можна визначити як закон гостинності, що існував у відносинах між родами, племенами та грецькими полісами в античні часи. Проіксен – людина, яка уклала конвенцію з даним містом. Зі свого боку, вона брала на себе зобов'язання по відношенню до міста, де вона користувалася перевагами гостинності, у всьому сприяти інтересам рідного

міста, бути посередником між рідним та «чужим» містом [144, с. 56].

Амфіктіони – спілка племен, що мешкали біля (або навколо) якогось святилища і мали обороняти його. Тобто, це міжрелігійні угоди (конвенції) щодо охорони святилища, навколо якого проживали племена. Спочатку амфіктіонові угоди пройшли еволюцію від охорони святилища, жертвоприношень, спільного проведення ритуалів до питань ведення війни й укладення миру. Під час святкувань, присвячених божествам, що входили в предмет амфіктіонових угод, встановлювалося «Боже перемир'я», припинялися сварки та збройні конфлікти.

Пілагори – представники амфіктіонів. Це своєрідна рада, яка приймала присяги амфіктіонів та засвідчувала їх дієвість. Клятви або присяги були першими міжнародними договорами.

Протокол – документ, який фіксує в короткому викладі згоду, отриману по окремому питанні, або пояснює окремі статті і постанови підписаного договору. Дуже часто у вигляді протоколу оформляються домовленості про подовження дії договору.

Меморандум – документи, в яких сторони офіційно заявляють про наміри дотримуватися однакової лінії поведінки в питанні, що обговорюється [25, с. 75].

Одним із варіантів домовленостей в переговорах є джентльменські угоди, тобто договір, який узгоджений в усній формі між сторонами. Він не має характеру офіційного договору, але його дотримуються аналогічно дотриманню статей правових актів. На сьогоднішній день світовій практиці функціонують практично всі вищезгадані правові документи, що підтверджують результати переговорного процесу, за виключенням, звичайно, давньогрецьких інститутів переговорів.

Тому договори можна визначити як правові акти переговорів, а мораль переговорів – це джентльменські угоди. Для того, щоб правовий акт став реальністю, повинна бути актуалізована мораль переговорів [184184, с. 34].

Таким чином, в сучасній науці розвивається множина підходів до

переговорів, які доповнюють один одного, і необхідний набір інституціональних результатів переговорів. Не дивлячись на те, що переговори виступають свого роду «панацеєю», яку застосовують у всіх сферах життєдіяльності, а найчастіше в політичній, але вони залишаються до кінця не визначеними. Збільшення кількості досліджень з даної проблематики наводять на думку, що переговори можуть стати добрим вирішенням для постійного пристосування в конфліктному світі, вони здатні зменшити насилля, навіть в тих випадках, де чітко виражена криза влади і хаос в суспільстві.

Доцільно визначити характерні риси переговорів, що відрізняють їх від інших способів взаємодії між людьми. Словник міжнародного права дає наступне визначення міжнародних переговорів: «Одна з основних форм контакту між представниками різних держав з метою обміну думками, вирішення питань, що становлять взаємний інтерес, врегулювання розбіжностей, розвитку співробітництва в різних сферах, вироблення та укладення міжнародних угод і т. п.» [166, с. 56].

Характерними особливостями переговорів є:

1. Наявність проблеми. Дійсно, наявність проблеми для обговорення є необхідною передумовою будь-яких переговорів.

2. Подібність і відмінність інтересів сторін.

Це риса є однією з найважливіших особливостей переговорів. При повній відсутності спільних інтересів відносини між сторонами (державами) можуть бути нейтральними, при розбіжності інтересів – можлива конфронтація. Для переговорів необхідна ситуація зі змішаними інтересами. Як зазначав дослідник переговорного процесу Ф. Ч. Ікле, для початку переговорів у потенційних учасників повинні бути єдині інтереси і одночасно конфлікт інтересів. На цю обставину звертають увагу і американські дослідники Р. Фішер і У. Юрі, які відзначали, що переговори спрямовані на досягнення домовленості в умовах, коли ваші інтереси й інтереси протилежного боку частково збігаються, а частково розходяться.

Різниця інтересів сторін не означає, що сторони мають тільки суперечать один одному інтереси. Російський дослідник В. В. Удалов відзначає серед всіх інтересів інтереси взаємовиключні і непересічні. Наявність взаємовиключних інтересів означає, що сторони хочуть одного і того ж (найпоширеніший приклад – претензія на одну і ту ж територію). Непересічні інтереси припускають, що реалізація інтересів однієї сторони ніяким чином не зачіпають інтереси іншої сторони.

3. Взаємозалежність учасників переговорів. Взаємозалежними роблять учасників переговорів неможливість здійснити свої інтереси в поодиночку. Природно, що чим вище взаємозалежність, тим більше шансів успішного завершення переговорів, і навпаки.

4. Складна структура. Більшість дослідників переговорного процесу виділяють три стадії переговорів: підготовчу, взаємодія (власне переговори) і імплементацію.

5. Спілкування сторін. Будь-які переговори передбачають обговорення якої-небудь проблеми, тому спілкування є невід'ємним елементом переговорів. Іншими словами, без спілкування сторін не буває переговорів.

6. Спільне вирішення проблеми. Це найважливіша характерна риса переговорів, що й відрізняє, власне, переговори від інших способів взаємодії.

Таким чином, переговори – це діалог між сторонами, обговорюють ідею, інформацію і альтернативи, щоб досягти взаємоприйняттого рішення (угоди).

Від інших видів соціальної взаємодії переговори відрізняються ще наступними специфічними рисами:

Переговори проводяться, як правило, добровільно, цілком свідомо, узгоджено з попередньо розробленим планом за незначним винятком – переговорів щодо звільнення заручників та переговорів, на які сторони у міжнародних відносинах вимушені піти, підкоряючись рішенням Ради Безпеки. На відміну від конфліктів, у яких передконфліктна ситуація може «затягнути» протиборні сторони у боротьбу несвідомо, або конфліктна

ситуація може бути спровокована навмисно, переговори вимагають спеціальної великої підготовчої аналітичної роботи, без котрої ті здаються неможливими.

Переговори – це багатостороння взаємодія сторін в офіційній обстановці, а також за протокольними межами в режимі неофіційного спілкування. Переговори відзначаються широким маневруванням сторін, намаганням вести справу за типом «торгів», у яких сторони збільшують та зменшують вимоги [70, с. 138].

Переговори проводяться сторонами у той час та за тих обставин, коли люди внутрішньо підготовлені до поступок, як до можливих надбань, так і втрат, внутрішньо налаштовані на діалог. У переговорах «боротьба» ведеться за правилами, згідно із вимогами етикету. Правила ведення переговорів включають у себе розподіл функцій у команді, дотримання за будь-яких конфліктних обставин норм ввічливості. Вважається, що у царині міжнародних відносин переговори, як і інші форми міжнародного спілкування, знаходяться в строгій відповідності принципам суверенної рівності, незастосування сили чи загрози силою [Див. детал.: 4, с. 49].

На сучасному етапі роль міжнародних переговорів, як засобів вирішення міжнародних проблем, багаторазово зросла. Створення ООН в 1945 році поклало початок широкомасштабного використанню переговорів як основного або, крайньою мірою, як переважного способу взаємодії між державами, організаціями та особами на міжнародній арені. Особливо чітко ця тенденція стала проявлятися в останні двадцять років. Пов'язано це було, в першу чергу, з появою і діяльністю міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ) і з виникненням так званих глобальних проблем, вирішення яких неможливо в рамках зусиль однієї держави. По-перше, світ сьогодні став не просто «тісним», але і взаємопов'язаним і взаємозалежним. Революції, політичні перевороти, військові зіткнення в одному районі землі викликають, завдяки сучасним засобам комунікації, позитивну або негативну реакцію у всіх інших. Стикаючись один з одним, втягуючись як в конфлікти, так і в

співробітництво, народи та держави опиняються перед необхідністю зрозуміти один одного. По-друге, світ став не просто взаємозалежним, а й взаємоагресивним. Екологічні проблеми, загроза взаємного знищення в результаті ядерної війни зводять нанівець можливості силового вирішення тими чи іншими країнами своїх проблем у зовнішньополітичній сфері. Висновок однозначний – велика частина сучасних загроз міжнародної безпеки та світопорядку вимагає для свого вирішення нових, перш за все, невійськових підходів, тобто використання переговорів. Особливостями сучасних міжнародних переговорів є, по-перше, поява так званих «Відновлених переговорів» (сесії Генеральної Асамблеї ООН, саміти «Великої сімки», сесії ОБСЄ) і, по-друге, все більш широке застосування такого способу прийняття рішень, як консенсус.

Консенсус (від лат. *Consentio* – спільність почуттів, думок, взаєморозуміння) – це угода значної більшості членів будь-якої спільноти щодо найбільш важливих принципів політичної організації, розподілу цінностей, влади і прав у суспільстві. Консенсус – універсальний принцип демократії, що дозволяє вирішувати і попереджати протиріччя і конфлікти, знімати напруженість у суспільстві, досягати згоди щодо спірних питань. Принцип консенсусу передбачає врахування думки як більшості, так і меншості. Його досягнення сприяє високий рівень життя, повагу прав і свобод людини, наявність толерантності (терпимості) в суспільстві, існування інституційних, опрацьованих державою форм вирішення конфлікту, етнічна та релігійна однорідність суспільства [140, с. 114].

Вперше поняття консенсусу було введено в політичну практику О. Контом. Теорія консенсусу розроблялася А. Токвілем, який обґрунтував висновок про те, що суспільство існує тільки тоді, коли більша частина людей має загальний погляд на різні проблеми, загальні звички. Панівні в конкретному суспільстві цінності та ідеали зумовлюють моделі поведінки індивіда. Спільність цих цінностей змушує індивіда пристосовуватися до позицій інших людей, тим самим досягається рівновага суспільної системи.

У закінченій формі теорія консенсусу склалася в 50-60-і роки минулого століття в працях Т. Парсонса, Е. Дюркгейма та ін.. Вона будується на переконаності у здатності людини запобігати різні конфлікти і вести дебати в спокійній атмосфері. У демократичних суспільствах звичайно виділяються три об'єкти можливої угоди, які можуть бути трансформовані у відповідні їм рівні консенсусу. Перший рівень консенсусу показує, чи поділяє дане суспільство однакові ціннісні уявлення та мети. Він означає згоду з базових норм і принципів більшості членів суспільства. Другий рівень встановлює правила політичної поведінки, що фіксуються в конституціях. Він означає згоду більшості щодо головних «правил гри» (наприклад, визнання результатів виборів, що відбулися). Третій рівень консенсусу висуває на передній план проблему «влада – опозиція». Консенсус з приводу політики означає згоду більшості щодо основних форм організації політичної влади (наприклад, визнання даної форми правління). При цьому розбіжності можуть існувати щодо ставлення до членів уряду, а не до форми управління, ці розбіжності представлені в таблиці.

Таблиця 1.

Об'єкти можливої згоди	Рівні консенсусу
Кінцеві цілі, які складають основу системи політичних цінностей (свобода, рівність і т.д.)	Консенсус на рівні спільноти, або ціннісний.
Процедура вирішення конфлікту.	Консенсус на рівні режиму, або процедурний.
Конкретні члени уряду або урядова політика.	Консенсус на рівні політики.

Шлях від конфлікту до консенсусу передбачає ряд стадій: обмін конфліктуючих сторін вимогами; висунення зустрічних пропозицій; виявлення загальних позицій. Способом реалізації цих стадій виступають переговори, в ході яких дотримуються деякі принципи. Для того, щоб

переговори не зайшли в глухий кут, їх проведення не повинно будуватися на основі торгу з приводу того, на що може або не може піти кожна зі сторін. Метод принципів переговорів передбачає, що учасники конфлікту прагнуть знайти взаємну вигоду там, де тільки можливо, а там, де їх інтереси не збігаються, слід наполягати на такому результаті, який був би обґрунтований якимись справедливими нормами, незалежно від волі кожної з сторін. В основі принципів переговорів лежать наступні норми:

ведення переговорів з конкретного конфлікту, недопущення ситуації спору за попередніми конфліктами;

рівні права двох сторін у вирішенні конфліктної ситуації;

відмова від ведення позиційного торгу і зосередження на інтересах, а не на позиціях;

використання об'єктивних критеріїв при обґрунтуванні своєї позиції;

розмежування між учасниками дискусії і обговорюваними проблемами;

облік цивілізаційної, національно-етнічної та соціокультурного середовища, в якій відбувається конфлікт, і її впливу на його специфіку [49, с. 65].

Існує два основних принципи консенсусу:

1) підтримка рішення більшістю беруть участь у його прийнятті;

2) відсутність прямих заперечень проти прийняття рішення з боку хоча б одного з учасників.

Таким чином, консенсус — це не одностайність, але відсутність прямих заперечень при визнанні нейтральної позиції. Такий підхід більш раціональний при вирішенні конфлікту, так як домогтися повної одностайності серед учасників при вирішенні спірної проблеми навряд чи можливо.

Отже, авторка не претендує на вичерпний список визначень переговорів, але розгляд різнобічності наукових точок зору зарубіжних та вітчизняних вчених дає змогу для подальшого дослідження типів та функцій

політичних переговорів.

1.3. Типологія та функції переговорів в політичній сфері.

Переговори як ефективний засіб взаємодії і вирішення проблем широко застосовуються в практиці політичних конфліктів. В залежності від критеріїв можна виділити декілька видів політичних переговорів.

1. Критерій – мета, яку ставлять перед собою учасники переговорів:

- переговори з метою подовження раніше досягнутих мирних угод;
- переговори про нормалізацію мирних відносин учасників міжнародного конфлікту;
- переговори з метою перегляду раніше досягнутих угод на користь однієї із зацікавлених сторін;
- переговори для досягнення нової згоди (у випадку врегулювання міжнародних конфліктів до цього виду відносяться більшість переговорів);
- переговори з метою отримання дотичних результатів (в цих випадках сторони не намагаються досягнути кінцевого результату, а вивчають для себе позиції і наміри партнерів, встановлюють контакти, які можуть бути потрібними в майбутньому).

2. Критерій – тип рішень, що приймаються в результаті переговорів:

- переговори, що закінчуються прийняттям компромісного рішення;
- переговори, що закінчуються повним вирішенням конфліктної ситуації;
- переговори, що закінчуються частковим вирішенням;
- переговори, що закінчуються асиметричним вирішенням, яке одну із сторін задовольняють більшою мірою, ніж іншу.

3. Критерій – офіційний статус учасників переговорів:

- переговори на вищому рівні;
- переговори на високому рівні;
- переговори в робочому порядку [159, с. 67].

Переговори на вищому рівні ведуть глави держав в силу посадових зобов'язань представляти свої країни на міжнародній арені, або спеціально для цього уповноважені урядовці. Переговори на високому рівні ведуть міністри закордонних справ, або глави аналогічні МЗС зовнішньополітичних відомств. Переговори в робочому порядку ведуть дипломати, чиновники або політичні діячі менш високого рангу. В найбільш складних ситуаціях можливе посередництво на вищому рівні. Так, предметом переговорів, що постійно поновлювалися, з 2003 року є поетапні шестисторонні переговори з ядерної програми в Північній Кореї, де приймають участь Росія, Китай, Японія, США та Південна Корея, фактично є конфліктом між Північною Кореєю та США. Інші країни виконують роль посередників, що повинні сприяти врегулюванню конфліктів.

Переговори можуть бути одиничними, або разовими, а можуть бути тривалими, тобто складатися з декількох раундів.

В сучасних умовах більшість переговорів носить відкритий характер, тобто про початок переговорів повідомляють публічно, а їх результати оголошуються. Але при врегулюванні конфліктів проводяться і приховані переговори.

Переговори в теперішній час можна поділити на двосторонні або багатосторонні.

У безпосередніх двосторонніх переговорах беруть участь тільки два партнери і проходять вони віч-на-віч. Такі переговори відбуваються під час офіційних візитів або міжнародних форумів. Практично жоден офіційний візит чи міжнародна зустріч не відбуваються без двосторонніх переговорів. В багатосторонніх міжнародних переговорах беруть участь від трьох до декількох десятків учасників і присвячуються вони, як правило, розгляду глобальних проблем міжнародних відносин або врегулюванню якихось

суперечок чи конфліктів. Число учасників цих переговорів абсолютно не обов'язково залежить від числа, скажімо, конфліктуючих сторін. Прикладами таких багатосторонніх переговорів можуть бути: Женевська нарада 1954 р. по Індокитаю (брало участь 9 держав), Міжнародна нарада по врегулюванню лаоського питання в 1961-1962 рр. в Женеві (брало участь 14 держав), Загальна Європейська нарада 1973-1975 рр. по безпеці і співробітництву (брало участь 35 держав) [190, с. 32].

Багатосторонні переговори проходять, переважно, в рамках важливих міжнародних контактів, як це видно з наведених прикладів. Ініціаторами таких переговорів можуть бути як окремі держави, так і групи держав або окремі міжнародні організації.

Багатосторонні переговори підрозділяються на сесійні переговори в рамках існуючих міжнародних організацій та несесійні переговори, тобто переговори, що організуються за ініціативою однієї або декількох держав, з питань, що мають самостійне, спеціальне значення для держав, які приймають участь у переговорах

Двосторонні переговори проводяться тоді, коли вони стосуються відносин тільки між двома країнами. Але в історії дипломатії відомі (хоч і дуже рідко) такі прецеденти, коли на двосторонніх переговорах обговорювалися багатосторонні міжнародні проблеми, а на багатосторонніх – питання, що стосувалися лише двох, а деколи й однієї окремої країни. приймали участь багато країн, а вирішувалося одне ключове питання, або навпаки. Двосторонні візити глав урядів або держав закінчуються переговорами з багатьох ключових питань. Але, як показує практика, проведення двосторонніх переговорів вимагає значних затрат часу і різносторонньої компетенції, і більшою мірою проводяться на рівні спеціально підготовлених делегацій [1, с. 79].

Україна є активною учасницею як багатосторонніх, так і двосторонніх переговорів, насамперед, в рамках ООН, Ради Європи, Європейського Союзу, Організації з безпеки та співробітництва в Європі та ін.

В наші дні дуже популярною і ефективною формою двосторонніх відносин є політичні консультації, які дають можливість глибоко і всебічно обговорювати питання не тільки двосторонніх, але й міжнародних відносин взагалі. Консультації проводяться згідно з попередньо встановленим графіком, або в міру виникнення необхідності. Проводяться вони, як правило, на рівні спеціальних робочих комісій, але частіше на рівні офіційних представників двох держав, переважно це директори (або їх заступники) департаментів МЗС.

У науці існує дві точки зору на природу феномену політичних консультацій. Згідно з «азіатським підходом», метод політичних консультацій, як «м'який», «необов'язковий» жанр дипломатичної практики, найбільш активно застосовувався деякими державами Сходу (Китаєм, Японією) в процесі взаємодії з європейськими країнами вже в середині XIX століття [198, с. 213, 178, с. 184]. Але і європейці, зі свого боку, не нехтували цією формою спілкування, однак вдавалися до неї переважно в діалозі зі своїми східними контрагентами. Зокрема, на початку XIX століття, в період міжусобних воєн в Індії, британські колонізатори зверталися до політичних консультацій для рекрутування прихильників серед місцевої індійської еліти [183, с. 89]. Ряд авторів, правда, оскаржує подібну інтерпретацію феномену політичних консультацій. Висловлюються думки про те, що ті специфічні, м'які форми дипломатичних переговорів, які були притаманні політичній традиції деяких країн Сходу, підпадають швидше під те, що на мові європейської дипломатії називається «обміном думками», а не консультаціями. Відповідно вважають, що власне консультації були привнесені на Схід британськими дипломатами. Таким чином, обстоюється гіпотеза про західноєвропейські коріння цього явища. Прихильники «американського підходу» не поступаються у винаході жанру політичних консультацій ні Азії, ні Європі. Вони наполягають на тому, що консультації – досягнення закритих нарад представників законодавчої та виконавчої гілок влади США на межі XIX-XX століття [165, с. 56].

Згідно з цією логікою, поява політичних консультацій – заслуга американців. У Сполучених Штатах консультації як форма міжпартійної взаємодії в період передвиборної кампанії традиційно мали обмежене застосування і не виходили за межі двопартійного співробітництва. Однак на початку 1948 р., за рішенням державного секретаря Дж. Маршалла, група провідних аналітиків Державного департаменту США (Дж. Хіккерсон, Д. Раск і Т. Ечіллз) почала опрацювання питання про розширення практики дипломатичних контактів, які не представляли б собою повномасштабних переговорів, а в окремих випадках передували або, можливо, навіть замінювали їх. Консультації сприймалися саме як особлива форма контактів [50, с. 14 -16].

Дана практика розпочала активно застосовуватися. В кінці 1950 р. політичні консультації стали використовуватися для підвищення ефективності діяльності підрозділів Держдепу, міністерства фінансів та міністерства оборони. На початку 1951 р. з подачі державного секретаря Д. Ачесона американці апробували нову форму роботи в рамках НАТО [3434, с. 73].

Досліджуючи політичні консультації, можливо виділити наступні підходи до їх сутності, які представлені в табл.1.

Таблиця 1.

Основні підходи до визначення сутності політичних консультацій

Критерії аналізу	Підходи в інтерпретації політичних консультацій				
	політико-культурний	управлінський	процесуально-циклічний	комунікативний	Психологічний
базове визначення	елемент політичної культури	метод управління	циклічні процеси	форма комунікації	засіб взаємодії

ключовий принцип	дотримання культурних норм та принципів	ефективність	регуляторність	легітимність	зadanість проблематики
ключова потреба (інтерес)	політичні орієнтири та цінності	ресурси	Ідеї	інформація	Консенсус
сфера застосування трактовки	філософія політики та міжнародних відносин	державне управління	прийняття політичних рішень	міжнародні відносини та світова політика	когнітивна психологія

Таким чином, слід зазначити, що в контексті політичних відносин жоден із запропонованих підходів до інтерпретації політичних консультацій не може претендувати на евристичність. Однак деякі виявлені зарубіжними дослідниками ознаки і аспекти можуть бути зафіксовані у визначенні. По-перше, на практиці політичні консультації при всій варіативності тлумачень незмінно визначаються як засіб соціально-політичної комунікації (засіб взаємодії). По-друге, консультацій притаманні такі базові ознаки, як ефективність, регулярність і легітимність. По-третє, ключовою потребою консультуючих сторін служить інформація, яка може вважатися одночасно і специфічним ресурсом, і набором ідей, цінностей і норм поведінки. По-четверте, метою політичної консультації повинно стати інформування сторін-про кроки з вирішення проблемної ситуації. Всі ці аспекти можуть бути відображені в дефініції політичної консультації. Отже, політична консультація – форма соціально-політичної комунікації, що представляє собою відкритий регулярний діалог, орієнтований на взаємне інформування про діяльність сторін, вироблення загальної стратегії спільної і індивідуальної дії, ефективний контроль над виконанням раніше прийнятих угод і підписаних домовленостей.

Переговори ведуться як у формі безпосередніх бесід на зустрічах, нарадах, різних міжнародних форумах, так і у письмовому вигляді шляхом обміну відповідними дипломатичними документами (нотами, меморандумами, пам'ятними записками і т. п.) [200, с. 56-58].

Особливу увагу доцільно приділити бесідам, які можна вважати підготовкою до переговорів або початком самих переговорів. Питання про те, що є бесідою, які її закони та правила, були предметом розгляду вчених на протязі багатьох століть.

Так, ще в Стародавній Греції і Римі питання проведення бесід, суперечок, полеміки займали значне місце у промовах мислителів. Але сучасне вчення про бесіди сформувалося у Франції в XVII–XVIII ст. та пов'язано з іменем Б. Паскаля. Вчений зазначає, що «розум і почуття формуються і псуються від хороших або поганих бесід, дуже важливо «уміти вибирати співбесідника» [123, с. 154].

Крім того, Б. Паскаль, звертає увагу у своїх працях на «мистецтво подобатися» та «мистецтво переконувати». Суворі правила існують до останнього, але мистецтво подобатися – більш складне та корисне.

Виникає питання про відмінність між бесідами та іншими формами взаємодії. Основна відмінність полягає в принципі «без потреби не сперечатися». Під час бесіди політики, дипломати вважають за необхідне спокійно, переконливо доказувати свою правоту, а не неправоту співбесідника, крім того, вони утримуються від критики, не ставлять без необхідності партнера в позицію сили, що обороняється [172, с. 67].

До основних цілей бесіди можна віднести:

- перше знайомство, встановлення контактів;
- закріплення встановлених контактів, більш детальні бесіди в руслі проблеми, що цікавить;
- повідомлення інформації або отримання необхідних свідчень;
- обговорення та вирішення питань двосторонньої взаємодії;

підготовка до відкриття переговорів або бесіда під час переговорів, для вирішення складних питань [127, с. 313].

Але, звичайно, бесіда може проводитися не з однією метою, а одночасно з декількома.

Умовно бесіди можна класифікувати наступним чином:

1. бесіди за запрошенням опонентів на офіційному рівні;
2. бесіди за вашої ініціативи на офіційному рівні;
3. бесіди на загальних заходах, прийомах;
4. бесіди під час перерви на офіційних засіданнях;
5. бесіди випадкові при відвідуванні масових заходів, поїздках і т. п.;
6. бесіди неочікувані, непередбачені, коли тема бесіди невідома завчасно [64, с. 128, 101, с. 58].

Таким чином, проведення бесіди вимагає певного мистецтва і, як будь-яке мистецтво, воно підкорено певним правилам, законам, врахування попереднього досвіду, досягнень і допущених помилок.

Однією із форм політичних переговорів можна назвати політичні дебати. Дебати беруть свій початок з Стародавньої Греції, де вони були невід'ємним елементом демократії. В Афінах громадяни сперечалися про переваги і недоліки різних пропонованих законів, такий спір давав можливість всебічно проаналізувати проблему. У стародавньому Римі існували так звані школи риторів, в яких навчали ораторського мистецтва. Школи риторів були дуже престижні, а викладачі були одними з найбільш високооплачуваних. У середньовіччі в Європі були поширені диспути, курси ораторської майстерності та дебатів.

У 30-і роки ХХ століття в США дебати почали своє формування як вид молодіжної діяльності. Передвиборчі кампанії дали новий поштовх розвитку дебатів і сформували їх у такому вигляді, який вони мають зараз. Популярність дебатів у США збільшилася після перших телевізійних дебатів між Джоном Кеннеді і Річардом Ніксоном під час президентських виборів

1960 року. Дебати – це аргументована суперечка, в якій сторони (як правило, дві) ставлять завдання переконати когось у чому-небудь. При оцінці суперечки, в першу чергу використовуються аргументи, але так само враховуються і різноманітні риторичні прийоми, вміння працювати з аудиторією, виразність мови і т. п.

На думку Д. В. Яковлева, невід’ємною частиною політичної діяльності виступає політичний діалог у формі дебатів, у яких використовуються різні типи повідомлень. Зокрема, можна говорити про інформаційний тип, який визначається описовим розвитком теми та браком конфронтаційних елементів, аргументативно-аналітичний тип (переконання за допомогою логіко-понятійного апарату) та імперативний тип (емоційно-експресивний тиск, категоричність суджень, гіперболізація, некоректна метафоричність тощо) [176, с. 55].

В сучасних умовах виникають деякі нетрадиційні форми двосторонніх переговорів на постійній основі. Наприклад, у відносинах з Республікою Польща дуже добре зарекомендував себе такий інститут, як Консультативний Комітет Президентів України і Польщі, частини якого очолюються відповідно Секретарем Ради національної безпеки і оборони України і Секретарем Ради національної безпеки Республіки Польща. Переговори в рамках цього Комітету проводяться два-три рази на рік і присвячуються як політичним та економічним проблемам двосторонніх відносин, так і найважливішим питанням міжнародного життя.

В дипломатичній практиці XIX і першої половини XX століття вищою формою переговорів вважався конгрес, наприклад, Віденський конгрес 1815 р., рішення якого стосувалися облаштування Європи після закінчення наполеонівських війн, документального оформлення практики дипломатичних відносин, Парижський конгрес 1856 року, Берлінський конгрес 1878 року. Сьогодні ця форма в дипломатичній практиці майже не застосовується, а найпоширенішою формою міжнародних політичних переговорів стали конференції і міжнародні форуми (зустрічі). Вони, як

правило, скликаються на рівні глав держав або урядів, на рівні міністрів і урядових делегацій [169, с. 51-54].

Доцільно звернути більше уваги на кулуарну роботу, яка в сучасній дипломатії займає досить важливе місце.

Кулуарна робота – один із невід'ємних елементів професії дипломата, джерело цінної інформації, можливість налагодження неформальних зв'язків з колегами – іноземцями. За важливістю кулуарна робота не поступається формальній, офіційній дипломатії. Однак, на відміну від останньої, не регламентується настільки чітко, не має кодифікованих правил, тому вимагає не лише високої фахової підготовки, а й специфічних особистих якостей, постійної роботи над собою.

Мета кулуарної роботи – особисто познайомитися з партнерами по переговорах, зустрічах, конференціях, увійти з ними в неформальний контакт, що нерідко буває надзвичайно корисним для отримання чи передачі інформації, попереднього обговорення можливих пропозицій, викладу аргументів з метою впливу на позицію партнерів тощо.

Залежно від форми проведення переговори можуть проводитися у вигляді:

- конгресів;
- самітів;
- конференцій;
- зустрічей;
- сесій;
- нарад і тому подібне [18, с. 123-124].

Наступна класифікація передбачає ведення поговорів в стадії конфлікту або згоди. Мова йде про переговори, які спрямовані або на врегулювання конфліктних і кризових ситуації, або сторони вступають в переговори для спільної діяльності. У цьому зв'язку варто виділити три принципові аспекти, що впливають на переговорний процес. По-перше, в кризових і конфліктних ситуаціях в політиці альтернативою переговорам

часто є насильницькі дії, а в економіці – руйнування господарських зв'язків і відносин. І це накладає на учасників переговорів особливу відповідальність за прийняті ними рішення. По-друге, в умовах кризи і конфлікту, коли канали комунікації не налагоджені або працюють погано, сторонам іноді доводиться вдаватися до послуг посередників, третіх осіб, ведення неофіційних переговорів та іншим заходам. По-третє, при співпраці учасники переговорів досягають приросту продукту або виробляють якийсь новий продукт, або будують нові відносини, що дозволяють їм його отримати. Задача учасників переговорів полягає в тому, як домовитися і організувати діяльність так, щоб цей приріст був максимально можливим, а також про вклади кожного і розподілі отриманого. Інша справа в конфлікті. Там основний акцент робиться, як правило, на розподілі або перерозподілі наявного. Іншими словами, в конфлікті, образно кажучи, звичайно вирішується, як розділити наявний пиріг, в той час як у співпраці – як його спекти. Ще одна особливість при проведенні переговорів в ситуації конфлікту: сторони можуть бути орієнтовані на те, щоб згладити, загасити, врегулювати наявний конфлікт, або на те, щоб ліквідувати джерело даного конфлікту, вирішити його. Звичайно, вирішення конфліктів шляхом переговорів є більш бажаним, ніж їх врегулювання, оскільки знижує джерело напруженості як такої. У той же час повне вирішення протиріч на переговорах далеко не завжди можливо. Врегулювання конфлікту, спрямоване на зменшення протистояння сторін, в цьому випадку може дозволити уникнути насильства, руйнування господарських зв'язків і з'явитися першим щаблем на шляху до його вирішення. Слід зазначити, що обидва види переговорів – в ситуації співробітництва і в ситуації конфлікту – є в різних галузях. Так, здавалося б, економічна або торговельна діяльність припускають переговори тільки в рамках співробітництва. Насправді це не так. Навіть при самих добрих відносинах партнерів між ними можуть виникати конфліктні ситуації. Крім того, їх спільна діяльність може зачіпати інтереси третіх сторін, а це знову-таки передбачає проведення переговорів з врегулювання конфліктних

відносин. Ось чому за кордоном в даний час складається нова дослідницька галузь в управлінській науці – конфлікти між організаціями та всередині них. Так що учасникам переговорів варто вміти вести переговори і в умовах конфліктних відносин, і в умовах співпраці.

Переговори потрібні, перш за все, для того, щоб спільно з партнером обговорити проблему, яка представляє взаємний інтерес, і прийняти спільне рішення. Проте переговори можуть використовуватися і для досягнення інших цілей. І в цьому сенсі вони можуть виконувати різні функції, а їх учасники ставити перед собою різні функціональні цілі. Залежно від цілей, які ставлять перед собою учасники, переговори можуть бути спрямовані на:

1. Нормалізацію несприятливих відносин;
2. Продовження наявних відносин і збереження «статус-кво»;
3. Зміна існуючих відносин, наприклад, перерозподіл прав і обов'язків у зв'язку з новими умовами;
4. «Прорив» у відносинах і досягнення принципово нової угоди по питаннях, що цікавлять;
5. Досягнення непрямих результатів, які не є основною метою переговорів, але в яких зацікавлені обидві сторони.

Головна функція будь-яких переговорів – спільне обговорення і спільне вирішення спірних проблем шляхом прийняття домовленостей (угод). Оскільки переговори зазвичай – один з інструментів для реалізації зовнішньополітичної стратегії держави, то поряд з головною функцією вони можуть виконувати й інші функції, вибір і поєднання яких залежать від цілей, які ставлять перед собою учасники переговорів. Більшість дослідників виділяють наступні основні функції переговорів:

- інформаційно-комунікативну;
- регулятивну;
- пропагандистську;
- функція вирішення власних внутрішньополітичних і зовнішньополітичних завдань;

- координації дій на міжнародній арені.

Інформаційна функція полягає в тому, щоб з'ясувати точку зору на ту або іншу проблему іншої сторони, дати інформацію про свої інтереси і проблеми.

Завдання комунікативної функції – налагодження каналів зв'язку, обмін точками зору. Інформаційна і комунікативна функція часто переплітаються, реалізуються одночасно, що і дозволяє формулювати їх як єдину інформаційно-комунікативну функцію. Американський вчений Г. Уїнхем, підкреслюючи значення даної функції переговорів, зазначав, що переговори представляють собою процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування сторонами позицій один одного, що дозволяє точніше реалізувати головну функцію переговорів – спільне вирішення проблеми.

Сенс функції регуляції – здійснення регуляції і контролю дій учасників переговорів. Ця функція найчастіше реалізується на стадії перевірки виконання досягнутих домовленостей [110, с. 20].

Пропагандистська функція полягає у впливі на громадську думку, формуванні громадської думки з метою роз'яснення своєї позиції, виправдання своїх дій або бездіяльності в тій або іншій ситуації, залучення союзників або звинувачення іншої сторони. Здійснюється дана функція за допомогою всіляких способів спілкування із засобами масової інформації – прес-конференції, брифінги, прес-релізи, виступи по телебаченню і радіо. З'явився навіть спеціальний термін – «відкрита» або «публічна» дипломатія. Питання про те, наскільки виправдано це відносно переговорів, обговорюється в літературі з початку ХХ століття, особливо активно після закінчення Першої світової війни, коли з ідеєю публічної дипломатії виступив президент США В. Вільсон. Одні дослідники звертають увагу на те, що ведення переговорів «на виду» нерідко веде до втрати їх ефективності. Як слушно відзначили американські дослідники У. Зартман і

М. Бертон, бажання адресувати свої виступи масам тягне учасників швидше до вікон, чим один до одного [2323, с. 93].

Інші вважають, що необхідне більше уваги приділяти відвертості переговорів, як одному їх способів контролю за їх ходом і позиціями сторін. Істина, як завжди, лежить посередині. Успіх супроводить ті переговори, в ході проведення яких грамотно поєднується відвертість і закритість переговорів.

Крім того, переговори можуть вестися з метою підвищити свій міжнародний престиж, отримати вищий політичний статус, вирішення внутрішньополітичних завдань (наприклад, підвищити свою популярність перед виборами). Інколи переговори виконують і «маскуючу» функцію, зазвичай перед початком озброєного нападу.

Класичним прикладів є переговори між Японією і США незадовго до її нападу на Перл-Харбор в 1941 році.

При реалізації функції вирішення внутрішньо– та зовнішньополітичних проблем країн-учасниць показовим є приклад переговорів напередодні Другої світової війни між Францією, Великобританією та СРСР влітку 1939 року. Так, Франція та Великобританія пішли на переговори лише під тиском громадської думки, а самі залишалися прибічниками «мюнхенських угод» і мали надію домовитися з Гітлером. Таким чином намагалися всіляко затягувати переговори (до Москви вирушили довгим морським шляхом через Ленінград, а французська делегація не мала навіть повноважень підписувати домовленості). Ці переговори слугували прикриттям не лише для західних лідерів, а й для керівника СРСР Сталіна, який розчарувався у можливості співпраці з західними державами і сам здійснював спроби зблизитися з Гітлером. Обидві сторони переговорів були невідвертими та не намагалися досягнути зазначених цілей, тому переговори закінчилися нічим.

До числа інших істотних функцій переговорів можна віднести такі, як регуляцію, контроль, координацію дій. Ці функції, на відміну від

інформативно-комунікативної, реалізуються, зазвичай, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, як правило, в тих випадках, коли вже є домовленості і переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень. У переговорній практиці можливі і такі ситуації, коли одна сторона (або кілька сторін) йде на переговори, не збираючись фактично нічого не вирішувати, і навіть не обмінюватися думками, і в цьому випадку не виключено, що переговори будуть виконувати деструктивну роль. Наприклад, переговори того чи іншого учасника потрібні лише для відволікання уваги партнера. Так, якщо мова йде про торговельні переговори, то один з учасників може почати їх тільки для того, щоб зацікавити інше, більш вигідну за його поданням обличчя. Переговори, що стосуються зовнішньої політики і соціальних питань, можуть використовуватися для пропаганди поглядів, переконань, ідей. У міжнародних відносинах це було особливо характерно для періоду «холодної війни», коли представники різних блоків використовували міжнародну трибуну на тих чи інших переговорах в пропагандистських цілях. Самі проблеми вирішувалися при цьому відносно повільно. З аналогічними цілями можливе використання і торгових переговорів, проте, в цьому випадку у них буде швидше рекламна, а не пропагандистська функція. Переговори можуть використовуватися і для того, щоб загнати всередину, «загасити» виникає конфлікт, піти від вирішення питання. В цьому випадку переговори затягуються, а протиріччя так і не вирішуються. Небажання вирішувати проблеми і використання переговорів лише як прикриття ведуть до ще більшого загострення наявних протиріч, переговорні можливості врегулювання конфлікту виявляються нереалізованими і втраченими, а конфлікт – посилившим. В результаті в програші залишаються обидві сторони. У різні історичні періоди, в різних галузях, в яких велися переговори, на перший план висувалася то одна, то інша їх функція. Ось що писав Л. Д. Троцький з приводу мирних переговорів у Брест-Литовську в 1918 році: «В Брест-Литовськ ми вирушили для того, щоб укласти мир.

Чому? Тому, що воювати не могли ... Ми всі були солідарні в тому, що переговори потрібно тягнути як можна довше, щоб витягти з них агітаційний «капітал» і в той же час вигадати якомога більше часу, давши історії можливість наблизити нас до німецької та загальноєвропейської революції» [139, с. 176].

У наведеному уривку простежується така функція переговорів, як спільне рішення проблеми, що передбачає укладення миру. Однак вона розглядається Л. Д. Троцьким, скоріше, як вимушеною, оскільки, як він зазначає, «воювати ми більше не могли». Поряд з цією функцією виступає й інша, не менш значуща в розумінні Л. Д. Троцького – пропагандистська, спрямована на те, щоб отримати «агітаційний капітал». І нарешті, третя функція – відвернути увагу партнера, затягнути переговори з тим, щоб наблизитися до світової революції.

На практиці будь-які переговори багатофункціональні, в ході одних переговорів можуть реалізуватися і реалізуються зазвичай декілька функцій одночасно.

Таким чином, проаналізувавши основні типи та функції політичних переговорів, автор приходять до висновку про об'єктивну залежність між їх типами та функціями. Кожен тип політичних переговорів вимагає застосування особливих стратегічних та тактичних прийомів, а реалізація їх функцій залежить від етапу переговорного процесу (про що поїде мова в наступному розділі).

Висновки до розділу 1.

Підсумовуючи перший розділ, слід зазначити, що на початку ХХІ ст. переговори продовжують залучати увагу авторів багатьох країн, перш за все, американських. Після деякого переключення інтересу на врегулювання конфліктів в середині 90-х років, переговорні дослідження деякою мірою відроджуються. Одночасно в них з'являються нові ракурси. Це специфіка

різних видів переговорів, проблема багатосторонніх переговорів і переговорів в умовах різних культур, особливості національних стилів ведення переговорів, переговори і посередництво неофіційних осіб, їх взаємини з офіційними представниками, співвідношення переговорних і правових процедур вирішення конфліктів тощо. На сьогоднішній день переговорна тематика продовжує залишатися досить актуальною. Продовжують виходити роботи як українських, так і зарубіжних авторів, в яких даються практичні рекомендації, як поводитися на переговорах. Мабуть, найцікавіші роботи, пов'язані з пошуком нових дослідницьких галузей. Зрозуміло, подібного роду дослідження не лише в Україні, але і в світі в цілому носять одиничний характер. Але саме вони стають потім основоположниками цілих напрямів. Більш того, якщо говорити про найбільш перспективні галузі дослідження переговорів, то можливо зпрогнозувати, що в ХХІ тисячолітті «центр тяжіння» буде зміщено у бік «вписування» переговорів в більш широкий контекст світових політичних процесів. Парадоксально, але, якщо раніше системи міжнародних відносин формувалися на підставі проведених переговорів після закінчення воєн (так були сформована Версальська міжвоєнна система міждержавних відносин і Ялтинсько-Потсдамська післявоєнна система), то не до такого результату дійшли міжнародні актори за підсумками «холодної війни». Причини, з яких переговори не виконали тут свою традиційну роль, вимагають ще аналізу.

Переговори у політичній сфері займають важливе місце, тому що через них виражається сенс і спрямованість політики держави. В дослідженнях переговорів існують спроби цілісного, системного підходу, розуміння їх як процесу сумісного прийняття рішення на відміну від інших видів взаємодії. Серед зарубіжних та вітчизняних вчених існує намагання виділити переговори в окрему структуру, з метою виявлення специфіки дії кожного структурного елементу.

Здійснено детальний аналіз функцій політичних переговорів, виділено основні функції, серед яких – інформаційна, комунікаційна, координаційно-

регулятивна, пропагандистська та функція вирішення внутрішньо – та зовнішньополітичних питань.

В основу класифікації типів переговорів взято такі критерії, як мета, тип рішень, характер, офіційний статус, кількість сторін. Досліджено особливості таких форм політичних переговорів як політичні консультації, бесіди та дебати. Розглянуто нетрадиційні форми переговорів, які активно впроваджуються в політичній сфері – це кулуарна робота та переговори в рамках Комітету. Мають свої специфічні риси переговори в стані конфлікту або згоди.

Зрозуміло, як будь-яка класифікація, наведена вище носить досить умовний характер. Одні і ті ж переговори можна класифікувати за різними підставами, перелік критеріїв для типології переговорів можна завжди продовжити.

РОЗДІЛ 2

ДИНАМІКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕСУ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЙ, ТАКТИК ТА НАЦІОНАЛЬНИХ СТИЛЕЙ ПОЛІТИЧНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

2.1. Організаційна підготовка, основні етапи переговорного процесу та діяльність учасників переговорів.

Підготовку до політичних переговорів можна порівняти з тривалими репетиціями театральної трупи перед початком вистави: щоб прем'єра вдалася, необхідні довгі місяці попередньої підготовки. Так само, як і в театрі, тривала підготовка зовсім не виключає важливої ролі імпровізації спонтанних дій на самих переговорах, але імпровізації хороші лише на підготовленому ґрунті.

Приймаючи рішення про переговори, необхідно оцінити їх перспективи і переконатися в тому, що вони принесуть позитивний результат. Вислів Наполеона «потрібно вступити в бій, а потім подивимося» [147, с. 126]. – сумнівний лозунг для переговорів.

Військові мислителі Стародавності висували інший принцип, який передбачав: перш ніж відправитися на війну, ви повинні бути переконаними, що зможете її виграти.

При оцінці перспектив переговорів необхідно проаналізувати наступні аспекти:

- Основні тенденції розвитку політики;
- Мета;
- Власні можливості на переговорах;
- Можливості партнера або партнерів;
- Визначення головного переговорника;
- Шляхи досягнення успіху.

Таким чином, необхідно враховувати плюси та мінуси кожної із сторін з метою, щоб рішення на переговорах приймалося з врахуванням адекватних висновків з даного співставлення.

Експерти вважають, що процес підготовки до переговорів включає, як мінімум, наступне: проаналізувати в деталях тему переговорів, обміркувати політичну ситуацію навколо переговорів, перейнятися нею, розглянути всі можливі варіанти майбутнього рішення, навести докладні довідки про політичних партнерів і розробити концепцію переговорів з ефективною стратегією і тактикою, що повинно бути зафіксовано в переговорному досьє, включаючи чіткі інструкції для всіх членів делегації, а також забезпечити ефективний зв'язок з громадськістю.

Р. Фішер і У. Юрі в процесі підготовки до переговорів виділяють два основних етапи:

- стадія аналізу: збір інформації і діагноз ситуації навколо переговорів;
- стадія планування: розробка концепції переговорів і варіантів вирішення проблеми, визначення основної стратегії і тактики [149, с. 31].

Однак багато експертів пропонують виділити ще один етап – узгодження організаційних питань з партнерами: визначення порядку денного, назви, місця і термінів проведення переговорів, а також їх рівня, який визначається за політичним статусом основних учасників переговорного процесу.

Ф. Бегьюлі пропонує більш детальне планування підготовчого етапу, виділяючи п'ять основних стадій:

- постановка задач, збір інформації;
- аналіз позиції протилежної сторони і складання психологічного портрету партнерів;
- вибір стратегії і тактики, визначення концепції переговорів;
- вирішення організаційних питань: де, коли і як проводити переговори;

• самопідготовка: набуття впевненості в собі, вибір особистої лінії поведінки [16, с. 49].

Цей план підготовки до переговорів є досить логічним і докладним.

Елементи підготовчого етапу та орієнтовні запитання запропоновані Б. І. Хасаном [154, с. 124 -125].

Таблиця 2.1.

Елементи	Питання для в'яснення елементів
Предмет переговорів	На що претендують сторони переговорів? Необхідно чітко сформулювати предмет в присутності всіх сторін. Сторони повинні погодитися з формулюванням предмету конфлікту.
Мета сторін	Яких цілей намагаються досягнути сторони, який результат задовольнить кожен із сторін?
Інтереси сторін	Що в дійсності цікавить сторони? На що вони реагують?
Варіанти рішень	Які рішення необхідно прийняти в ситуації що склалася?
Аргументи для рішень	Які аргументи для реалізації рішень будуть здаватися обом сторонам справедливими?
Легітимність процедури	Чи не має в тому, як плануються переговори дискримінація однієї із сторін? Чи всі сторони знають як процедурно будуть відбуватися переговори?
Ресурси сторін	Чим володіють реально сторони для виконання домовленостей? До яких ресурсів у сторін є доступ? До яких доступ відсутній? Сторони повинні розуміти межі власних можливостей і можливостей один одного.
Учасники	Хто залучений до ситуації, хто нею управляє, а

переговорів	хто від неї залежить?
Хто що буде виконувати і чому	Яка перспектива сумісних дій сторін? Чи необхідно залучення посередників?

Однією із умов підготовки до переговорів є забезпечення так званого переговорного простору. Він передбачає зівпадання меж, в яких конфліктуючі сторони готові вести переговори і шукати взаємоприйнятні рішення навіть при умові відходу від першочергових позицій. Якщо конфліктуючі сторони розуміють, що досягнення домовленостей потенційно можливо, що переговорний простір для них існує. На практиці переговорного простору може і не бути.

Як приклад, можна згадати початок другого військового конфлікту в Чечні, коли зі сторони правозахисників, політичних діячів лунали заклики до початку мирних переговорів. Але у світі ігнорували ту обставину, що на той час переговорного простору між федеральною владою та чеченськими сепаратистами не існували. Федеральна влада була готова вести переговори, виходячи з того, що Чечня є суб'єктом Російської Федерації, позиція сепаратистів відображалася в лозунгу «Чечня – суб'єкт Аллаха», тобто вони передбачали, що в якості попередньої умови російська сторона повинна визнати повну незалежність республіки. Таким чином, за відсутності переговорного простору переговори не могли відбутися.

У відсутності переговорного простору необхідно шукати причину інших, досягнутих не в переговорах рішень. На мові конфліктології вони називаються АТНА (альтернатива переговорному рішенню) та ВАТНА (краща альтернатива переговорному рішенню). Якщо переговорний простір відсутній, але є краща можливість знайти вихід із конфліктної ситуації, ніж переговори, то цю можливість використовують.

На думку авторки дослідження, не кожне рішення конфліктної ситуації, прийняте за межами переговорів, може бути визнано кращим. Не можна назвати кращим рішення капітуляції або продовження військової

боротьби. Якщо ВАТНА відсутня, а АТНА за тими чи іншими обставинами неприйнятна, конфліктуючим сторонам залишається намагатися сумісними зусиллями створити переговорний простір.

Але, якщо навіть переговорний простір є, сторони переговорів повинні вирішити ще організаційні та теоретичні питання.

Організаційні моменти підготовки до ведення переговорів включають у себе наступні елементи. По-перше, формування складу делегації, яка, на відміну від протилежної сторони у конфлікті, є офіційно визнаною, легітимною, авторитетною групою фахівців із спірного питання. Їх чисельність і склад залежить від характеру та змісту питань, що стануть предметом переговорів. До речі, слід намагатися до оптимального складу делегації, тому що великий склад може завдати труднощі організаційного, побутового або фінансового характеру. Важливо значити голову делегації – головного переговорника, функції якого на переговорах є особливо відповідальними. Від його компетентності, професіоналізму багато в чому, а інколи і в вирішуючій ступені залежить результат переговорів. Делегація на переговорах являє собою команду, в якій усі грають на перемогу способом командної гри. Як зазначав американський філософ Емерсон, «веслувальника на багатовеслувальному судні не хвалять за оригінальні маневри» [Цит. за: 5, с. 444].

Наступним елементом організаційної сторони є визначення місця, часу, тривалості переговорного процесу, який являє собою взаємоузгоджений процес двох, а інколи й трьох сторін. Пошуки домовленості про припинення вогню, про припинення війни, зазвичай, проводяться сторонами, що приймають участь у конфлікті, на території нейтральної держави, досить часто за участі посередників. Поточні питання двостороннього характеру проводяться в країнах-учасницях почергово. При переговорах щодо територіальних проблем нерідко бувало так, що вони відбувалися точно у геометричне середній точці між територіями опонентів.

Так, в історії було зафіксовано переговори між делегаціями на платформі, які розміщувалася на середині річки.

Важливим питанням регламенту є порядок прийняття рішення. Сучасна практика політичних та міжнародних переговорів знає два основних способи прийняття рішення на багатосторонніх переговорах: голосування і консенсус.

При голосуванні звичайно використовуються три основні принципи: принцип простої більшості (більше 50%, 50% +1 голос), кваліфікованої більшості (як правило, 2/3 голосів) і змішана система голосування. Наприклад, рішення Генеральної Асамблеї ООН приймаються кваліфікованою більшістю присутніх представників держав. В Раді Безпеки ООН встановлено спеціальний порядок голосування: рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менше 9 з 15 членів, причому з усіх питань, крім процедурних, всі постійні члени повинні висловитися одногосно. Рішення директивних органів ОБСЄ приймаються на основі консенсусу, при цьому може застосовуватися процедура мовчання. Пропозиція про прийняття рішення використовувати процедуру мовчання вноситься головуєчим з зазначенням точного часу закінчення періоду мовчання. З деяких питань організаційного характеру рішення можуть прийматися шляхом жеребкування.

Але доцільно повернутися до двох основних способів – консенсусу і голосування. Це два різних способи прийняття рішення (угоди). Кожен з цих способів має як переваги, так і недоліки. Авторка пропонує їх порівняти у нижчеприведеній таблиці.

Таблиця 2.2.

Досягнення консенсусу	Голосування
Прийняття рішення здійснюється шляхом синтезу різних позицій	Прийняття рішення здійснюється отриманням підтримки більшістю для однієї позиції

Правила можуть змінюватися	Правила твердо встановлені, і процедура визначена
Процес переговорів може займати тривалий час	Процес переговорів може проходити швидко
Позиції можуть бути чітко проголошені з самого початку, але ті, хто їх дотримується, можуть їх змінювати, щоб включати варіанти, запропоновані іншими	Важко включати варіанти, нюанси і модифікації
Погляди можуть збігатися в ході дискусії	Дискусії можуть стати поляризованими між фіксованими позиціями
Процес дозволяє провести дискусію з приводу безлічі альтернатив	Процес дозволяє голосувати одночасно тільки за один варіант чи проти нього
Всі думки вислуховуються. Незвичайні ідеї можуть призвести до творчого переосмислення проблеми	Ті, чий погляд не відповідають щодо умов дискусії, можуть не бажати ускладнювати проблему і тому можуть зберігати мовчання або піти
Мета дискусії - знайти рішення, яке влаштує всіх	Предмет дискусії – завоювання підтримки однієї позиції і поразка опонентів, а не пошук кращого рішення
Рішення не може бути нав'язане	Рішення іноді є результатом примусу і угод
Досягнення консенсуу вимагає участі в дискусії всіх учасників переговорів	Голосування може привести до виникнення незадоволеної меншості, яке може покинути переговори або

Таким чином, істотна різниця між досягненням консенсусу і голосуванням полягає в тому, що голосування розділяє учасників переговорів на дві групи: більшість, до якої належать «переможці», і меншість, до якої відносяться «переможені». Отже, угода, досягнута шляхом голосування, ґрунтується на поділі і на принципі «виграв або програв», а не на спільному виграші. Меншість може бути незадоволена і саботувати прийняте рішення (угоду) або просто не здійснювати його настільки ж енергійно, як якщо б вони виграли. Той факт, що за угоду було подано більше голосів, ніж проти, не гарантує, що воно є справедливим. Також голосування не обов'язково означає, що кожна сторона намагається зрозуміти позиції, інтереси й потреби іншої сторони. Консенсус також не є простим і швидким способом досягнення угоди. Він припускає, що тільки угоду, прийнятну для всіх, ймовірно, буде повністю виконано і буде діяти тривалий час. Консенсус – груповий процес прийняття рішення, при якому намагаються врахувати вимоги всіх сторін в добровільно досягнутій угоді. Тому зусилля, які потрібні для досягнення консенсусу, виправдовують витрати часу і сил. Труднощі виникають, коли сторони висувають суперечливі одна одній вимоги. Мінусом є і те, що переговори можуть сильно затягнутися. Практика політичних переговорів показує, що на тих переговорах, де рішення носять рекомендаційний характер, застосовується голосування, коли обов'язковий – консенсус.

До організаційної сторони підготовки слід віднести і окреслення змісту майбутніх формальних результатів – конвенції, угоди, меморандуму, звернення та ін. Не зайвим буде і підготовка та попереднє узгодження тексту майбутніх угод у найзагальніших рисах.

Такі основні риси організаційного етапу підготовки до переговорів. Їх дотримання створює передумови для ефективного проведення переговорів.

Теоретична сторона підготовки до майбутніх переговорів включає попередню аналітичну роботу, яка може бути визначена як статично-аналітична одностороння діяльність. Статичність цієї роботи полягає у тому, що поки що не беруться до уваги контрпропозиції, зміни у позиціях сторін, іншими словами, поки що відсутня динаміка, змагальність, торги та інше.

На підготовчому етапі здійснюється комплексний аналіз проблеми, позицій та інтересів учасників і, перш за все, які вигоди матимуть учасники переговорів, що вирішили припинити конфліктну боротьбу. При аналізі проблеми з'ясовується її суть, можливі ускладнення у перебігу переговорів, визначаються підходи до її вирішення. Водночас осмислюються альтернативні варіанти вирішення [188, с. 78].

На основі результатів аналізу спірних питань необхідно розробити загальний підхід до ведення переговорів – концепцію. На відміну від позиції концепція є більш рухливим моментом і може докорінним чином змінюватись або зазнавати еволюції. Серед поширених концепцій результатів переговорів виділяються:

1. Концепція «виграш – програш» – означає сподівання на позитивний результат внаслідок нерівності сил і позицій сторін, тому сильніший теоретично досягне значно більшого, ніж слабкіший. Домінантною дією буде силовий тиск, погрози санкціями аж до фактичного задоволення основної частини вимог.

2. Концепція «програш-програш» заснована на тому, що кожна із сторін може отримати принаймні половину з того, на що сподівається у випадку найкращого варіанту, кожна однаково невпевнена у своїх силах. При такій концепції обидві сторони наполовину задоволені і наполовину не задоволені результатом переговорів.

3. Концепція «виграш-виграш» задовольняє своїм результатом обидві сторони, тому що знайдене рішення дозволяє реалізувати повністю свої потенціали та ресурси. Більшість (якщо не всі) робіт з конфліктології та теорії переговорів присвячені показу переваг саме цієї концепції.

4. Концепція «прогаш-поступка» застосовується у так званих трагічних ситуаціях, коли результат принципово не може відповідати інтересам сторін. Одним із варіантів переговорів є вирішення проблеми між близькими людьми, один з яких вирішує принести певні жертви на сумнівну користь іншого [174, с. 78-79].

Процес змістовної підготовки до ведення переговорів включає також сукупність пропозицій, які відповідають усім концепціям переговорів, а також їх аргументацію. Пропозиції є ключовими елементами позиції. Навіть гарна ідея, не виражена ясною і чіткою пропозицією, може загинути. Формулювання пропозицій повинно бути простим і не допускати двозначності.

Для підвищення результативності майбутніх переговорів фахівці пропонують такі конкретні підготовчі акції:

- проведення економічної, юридичної, соціально-політичної та психологічної експертизи майбутнього перебігу, запропонованих варіантів рішення та результату переговорів;
- складання балансних графіків варіантів рішень, в яких відбувається оцінка негативних і позитивних наслідків, а при введенні шкали успіху кожен варіант матиме індекс успішності;
- проведення попереднього обговорення деяких фаз, етапів переговорів, можливо за методом «мозкового штурму» за участю так званого «адвоката д'явола», тобто того, хто б виступав в ролі майбутнього опонента;
- експертне опитування результатів різних варіантів рішення;
- підрахування ступеня ризику та невизначеності того чи іншого варіанту рішення [83, с. 237].

Важливим моментом в змістовній частині переговорів є робота над директивами. Суть директив полягає у визначенні цілей переговорів і стратегії їх проведення, умов, на яких сторона, що веде переговори, готова буде прийти до згоди. Директиви можуть подаватися як в письмовій, так і в усній формі.

Так, українська практика переговорів має за приклад конфлікт навколо директив щодо газових домовленостей України та Росії в 2009 році, коли Президент В. Ющенко давав директиви Прем'єр-міністру Ю. Тимошенко в усній формі, а в результаті газові домовленості були підписані не на користь України, з порушенням директив. Тому, мабуть, враховуючи цей досвід, для української переговорної діяльності варто зупинитися на письмових директивах, які є доказом при можливих суперечках між державними органами.

Будь-яких чітких правил написання директив не існує, але зазвичай вони містять наступні частини:

- Визначення основної мети переговорів;
- Оцінка намірів партнерів;
- Позиція, якої варто дотримуватися в переговорах;
- Можлива запасна позиція, на яку можна перейти з метою руху в переговорах і підписання згоди;
- Варіанти підписання домовленостей [122, с. 118].

Доцільно звернути увагу і на культурну підготовку у веденні переговорів, яка включає в себе опанування певним мінімумом знань з історії, культури, побуту, традицій свого опонента чи партнера. Особливе значення культурна підготовка має у царині міжнародних відносин, зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного туризму [160, с. 137]. Сторони готуються вживати приказки рідною мовою опонента, здійснити історичний екскурс у проблему, звернутися до традицій народів. Очевидно, до такої підготовки слід віднести і продумані: контакти поглядом, відпрацьовані жести і рухи, одяг, реквізит, подарунки.

З того моменту, як сторони дійшли висновку надати перевагу переговорам над конфліктом, сформулювали пакет пропозицій, пройшли підготовчий етап, переговори вже почалися. Однак є сенс акцентовано визначити основні етапи перебігу переговорів.

Переговорний процес досить умовно можна розділити на кілька етапів, оскільки з моменту зустрічі за столом переговорів кожен партнер має право вносити «принципово нові пропозиції», і будь-який такий непередбачуваний «хід» вимагає і осмислення, і відповідних дій, що здатне заново помінати всю структуру переговорів.

Сучасні дослідники пропонують різні підходи до проведення політичних переговорів. Деякі автори пропонують досить умовний розподіл: наприклад, К. Селлі і С. Джейн позначають початкові стадії (перше пропозицію, обговорення, поступки) і завершення переговорів (остаточну пропозицію, підведення підсумків) [Цит. за: 18, с. 44].

Дж. Ніренберг і І. С. Росс взагалі відмовляються від спроб моделювання переговорного процесу, зосередившись на обговоренні основних принципів ведення переговорів [111, с. 41].

Дійсно, кожен переговор по-своєму унікальний, у них свій, особливий порядок денний, свої проблеми і методи їх рішень, і в цьому сенсі неможливо запропонувати одну-єдину універсальну модель переговорного процесу.

Згідно з В. Мастенбруком, переговори проходять наступні фази:

1. Підготовчу фазу, яка включає попередні неформальні консультації та напрацювання альтернативних угод;

2. Фазу початкового вибору позиції, де сторони логічно викладають один одному свої пропозиції, які спираються на факти і докази. Зазвичай ця фаза використовується для прихованої або відкритої критики іншого боку;

3. Пошукову фазу, присвячену дискусіям, які можуть проходити у формі тиску або необмеженого пошуку інтегративного рішення;

4. Тупикову або фінальну фазу [97, с. 48].

Ф. Бегьюлі виділяє чотири основні стадії:

- початок переговорів: обмін думками, перші пропозиції;
- дебати;
- зона конкретних пропозицій;

•заключний етап: прийняття рішень і завершення переговорів [16, с. 112].

Але більшість дослідників переговорного процесу виділяють три основних етапи в процесі переговорів:

- початковий;
- дискусійний;
- заключний.

Даного поділу авторка дотримується в аналізі дій учасників переговорного процесу, але зазначає, що хоча чітко виділити рамки кожного етапу в процесі конкретних переговорів найчастіше важко, можливо їх переплетіння, перетікання одного в інший, тим не менш, кожен елемент переговорного процесу має свої завдання, що дозволяють відокремлювати їх один від одного. Особливістю кожного з етапів переговорів є той факт, що після завершення цих етапів (інколи їх називають ще «фазами») визріває попередній результат, який стане зав'язкою для наступного етапу. Таким чином, етапи переговорів пов'язані не тільки послідовністю у часі, але й загальним сюжетом, своїм внеском у остаточний результат.

Завдання першого етапу переговорів – взаємне дослідження, уточнення позицій, точок зору, інтересів сторін. На першому етапі сторони викладають власні позиції, вносять пропозиції, надають необхідні роз'яснення цим пропозиціям та вислуховують інформацію про позиції іншої сторони. На цьому етапі і здійснюється найбільш повно інформаційно-комунікативна функція переговорів. Сторони ставлять «діагноз» і намагаються знайти «спільну мову», тобто намагаються отримати якомога більше інформації про інтереси один одного і знайти точки дотику в позиціях. Таким чином, знімається інформаційна невизначеність з проблеми, що обговорюється. Обговорюючи питання необхідно переконатися, що під одним і тим же терміном, сторони розуміють одне і те ж саме, а не різні речі [121121, с. 234].

На думку Ю. Дубініна, перша фаза може приводити до вироблення загального принципу, який учасники переговорів погоджуються закласти в основу наступного пошуку вирішення проблеми або навіть рамкові домовленості на цей рахунок [44, с. 245].

Так, в переговорах з близькосхідного врегулювання народилася формула «територія за мир».

Завдання другого етапу – обговорення та аргументація варіантів рішення обговорюваної проблеми, тобто власне дискусія.

Дискусія у загальному розумінні є широке публічне обговорення якогось спірного питання, але у контексті теорії переговорів – це така форма сумісного обговорення проблеми, яка більше об'єднує, ніж роз'єднує опонентів. Метою кожного з етапів обговорення є не спростування тез опонента, а визначення міри істинності чи хибності всіх, у тому числі і своїх тверджень [160, с. 142].

При обговоренні позицій особливе значення набуває аргументація. Вона може використовуватися для жорсткого відстоювання своїх позицій. У той же час аргументація потрібна і для того, щоб показати партнеру, на що сторона не може піти і чому. В цьому випадку етап обговорення є логічним продовженням уточнення позицій. Шляхом висування аргументів в ході дискусії ці, висловлювання оцінок пропозицій партнерів з боку показують, що, на їхню думку, не може увійти в заключний документ, з чим вони принципово не згодні і чому, або, навпаки, що може бути предметом далекоглядного обговорення. Аргументи учасників переговорів спрямовані в основному на те, щоб обґрунтувати власну позицію або заперечити партнеру.

Американський вчений Р. Аксельрод, проаналізувавши стенограми реальних міжнародних переговорів, показав, що сторони в ході дискусії намагаються дати скоріше розгорнуту аргументацію на користь власної позиції, ніж шукати слабкі місця у партнерів [177, с. 730].

Проте, можливий і варіант, коли сторони звалюються з критикою на позиції партнера. Особливо це характерно для переговорів, що ведуться в пропагандистських цілях.

Сторони намагаються переконати одна одну в доцільності прийняття їх варіантів або пропозицій, використовуючи різні тактичні прийоми. Другий етап займає більше часу і звичайно самий складний для учасників переговорів. Іноді на цьому етапі переговори можуть закінчитися внаслідок розбіжностей між учасниками.

В таких випадках необхідно детально відпрацювати сценарії внесення свого роду «вкидання» компромісної пропозиції, що внесе розв'язання. В такому випадку ефективними будуть послуги сторони, яку не підозрюють у виконанні посередницьких функцій і виступає, таким чином, в ролі істинного автора пропозиції, що вноситься.

Такий період в переговорах можна визначити як «глухий період». Завадити цьому може, наприклад, перерва в роботі, щоб у учасників переговорів була можливість пошукати альтернативні рішення, порадитися «у своїх командах», а часом і просто відпочити. Продуктивними можуть виявитися і неофіційні зустрічі або консультації. Слід зазначити, що їх роль на переговорах дуже велика. Неофіційні зустрічі лише допомагають у пошуку варіантів рішень. У цьому зв'язку важливо мати на увазі, що взаємодія має будуватися так, щоб було розумне поєднання того й іншого. Якщо ж переговори явно заходять в глухий кут, можна залучити посередника [146, с. 221].

Інколи доцільно чітко визначити так звані «червоні лінії», далі яких учасник переговорів ні на які поступки не зможе піти. Чим глибше вдасться вияснити на цій фазі задуми учасників переговорів, тим більш продуктивний характер зможе мати їх подальша робота.

У разі успішного подолання «глухого періоду», переговорний процес знову повертається в нормальне русло, сторони зазвичай переходять до третього етапу переговорів.

Завдання третього етапу – узгодження позицій і розробка домовленостей (підсумкових документів). Узгодження позицій, на думку ряду дослідників, оптимально в два прийоми: вироблення «загальної формули» і розробка деталей угоди. Після визначення рамок угоди починається робота над текстом угоди. Текст обговорюється і редагується. На цьому етапі залучаються експерти. Саме на цій фазі, як правило, стають відомими істинні наміри сторін, явно дають про себе знати їх інтереси [136, с. 39].

На думку М. Лебедевої, у реальній переговорній практиці послідовність етапів переговорів не завжди дотримується. Якщо головне для учасників переговорів – реалізація пропагандистської функції, то головним стане другий етап, до третього етапу справа може і не дійти. Якщо мета переговорів – з'ясування точок зору сторін, то основним стане перший етап. Іноді на третьому етапі виникає необхідність повернутися до першого етапу. Послідовність етапів та їх пріоритетність, таким чином, залежить від пріоритетності цілей, функцій і типу переговорів. Тим не менше, більшість дослідників сходяться в тому, що дотримання описаної послідовності ведення переговорів допомагає досягти реальних результатів, при її недотриманні є ризик затягування переговорів або навіть їх провалу [88, с. 160].

Надалі відбувається аналіз результатів переговорів та визначення шляхів виконання досягнутих домовленостей. Суб'єктивні оцінки результатів переговорів мають велике значення, бо вони виконують роль індикатора загального успіху. Переговори вважають вдалими, коли обидві сторони високо оцінюють їх підсумки. Суб'єктивність у цьому значенні є мірилом «людяності» у людській взаємодії, а не чимось протилежним об'єктивному показчику вирішення справи.

Об'єктивним показником є ступінь вирішення проблеми, яка стояла у центрі суперечки, адекватність прийнятого рішення конфліктній ситуації. Але у кінцевому підсумку успішність переговорів перевіряється реальною

практикою – станом економічних, політичних, соціальних відносин між партнерами [160, с. 143].

Всі міжнародні домовленості можна розділити на дві основні категорії: домовленості, що носять міжнародно-правовий характер, та домовленості політичного характеру.

Домовленості першої категорії в більшості випадків оформляються у вигляді договорів, угод або конвенцій, пактів, декларацій. Головна відмінна риса цих документів – вони проходять процес ратифікації і вступають в силу після обміну ратифікаційними грамотами.

Домовленості, що містять політичний характер, також можуть носити назви договорів та угод, декларацій, протоколів, сумісних комюніке, обмін нотами. Вони не передбачають процесу ратифікації [4343, с. 189].

Договори і угоди зазвичай складаються із преамбули, в якій містяться цілі домовленостей, основної частини, що містить обов'язки сторін та заключних положень, де визначається порядок вступу домовленостей в силу, терміни їх дії, порядок пролонгації або припинення дії домовленостей.

Варто зазначити, що домовленості не завжди є письмовими, вони можуть бути і усними, які називають, як вже зазначалось, джентльменські угоди. Прикладом такої угоди є домовленість між провладної коаліцією Чехії та опозицією. За угодою, за кожним членом опозиції закріплюється коаліційний депутат. У разі відсутності опозиціонера під час голосування, в цей день його опонент теж не приймає участь у голосуванні, з метою збереження балансу між коаліцією та опозицією. На думку авторки роботи, в українському парламенті, на жаль, неможливо досягти подібних домовленостей.

Виконання сторонами прийнятих угод, взаємних зобов'язань складає особливу проблему. Переговори начебто й закінчилися, однак взаємодія сторін продовжується і партнери перевіряють надійність один одного.

Після завершення саме цього переговорного процесу сторони не безпідставно, сподіваючись на продовження практики переговорів у

майбутньому, проводять змістовний аналіз усіх сторін підготовки та їх ведення:

- які поставали проблеми та як вони вирішувалися командою;
- що сприяло успіху (невдачі) переговорів, яка роль відводилася кожному члену команди та як ці ролі виконувалися;
- чому вчить поведінка партнера на переговорах;
- які фактори не було враховано при підготовці до ведення переговорів, та як проявилася їх дія;
- що з досягнутого у цих конкретних переговорах можна використати у майбутньому? [86, с. 67-69].

Важливо не лише довести переговори до заключення угоди, але і забезпечити здійснення домовленостей. Лише при повному виконанні сторонами взятих на себе зобов'язань, можна вважати переговорний процес завершеним.

2.2. Основні стратегії та тактичні прийоми в веденні політичних переговорів.

Довгий час ведення переговорів розглядалося лише як мистецтво, яким могли володіти незначна кількість вибраних. Але остання чверть ХХ ст. ввійшла в історію людства під званням гаслом «епоха переговорів», як наслідок постійних конфліктів та протиріч, які пронизують, як окремі держави, так і міждержавні відносини. Безумовно, що проблема переговорів в цей період стає досить актуальною для дослідження науковцями в галузі конфліктології, політології, психології, міжнародних відносин. Можна зазначити що «епоха переговорів» відзначилася свого роду «сплеском» наукового інтересу до переговорної тематики взагалі. Саме в цей період з'являються роботи, які розглядають ведення переговорів як вид практичної діяльності, в якій виділяються певні дії, їх послідовність і закономірність.

Важливий внесок в теорію переговорів внесли політики та дипломати, які самі безпосередньо приймали участь у переговорах. Наприклад, в роботах Г. Нікольсона, В. Ізраєляна, А. Ковальова, Е. Кузьміна розглядаються та аналізуються політичні конфлікти та ситуації, що потенційно виникають в переговорній практиці, відображені особливості національних стилей ведення переговорів [109, с. 78].

Поза сумнівом, принцип «включеного спостереження» і ситуаційний аналіз найважливіших переговорних проблем в будь-якій науці являються істотною частиною наукового дослідження. Проте в практиці, в більшості політичних переговорів до недавнього часу панував метод торгу, причому в його конфронтаційному, найбільш жорсткому варіанті, тому роботи політиків і дипломатів описують переважно цей метод ведення політичних переговорів зі всіма його плюсами і мінусами.

У всіх випадках досить істотним фактором ефективного ведення переговорів є їх планування. Воно допомагає порівняти свої можливості з можливостями партнера або партнерів і намітити шляхи найбільш раціонального досягнення мети. Тим самим планування здатне перетворитися в реальну силу в майбутньому змаганні. При плануванні переговорів корисно виділити дві основні його складові: стратегію і тактику.

Якщо під стратегією в її військовому значенні розуміється мистецтво ведення великих військових операцій і війни в цілому, то стосовно до переговорів стратегія означає визначення мети переговорів і розрахунок в головному, лінії поведінки для досягнення цієї мети або принаймні істотного просування до неї [44, с. 61].

В якості ілюстрації можна звернутися до стратегії переговорів України та Росії на першому етапі їх існування як незалежних держав. Проблем, які вимагали свого рішення, виникло тоді дуже багато, оскільки було потрібно всю суму взаємовідносин між цими двома найбільшими колишніми союзними республіками єдиної держави перевести в площину міжнародного спілкування, вирішивши при цьому ряд гострих питань,

складним з яких була доля Чорноморського флоту. Перед фактом такої ситуації в основу своєї стратегії Україна поставила задачу побудови з Росією відносин дружби, співробітництва і партнерства шляхом укладання з нею відповідного політичного договору. Ця мета стала центральною в переговорному процесі, і її реалізація (на це було потрібно сім років) дозволила попутно вирішити основні проблеми першого етапу становлення Українсько-російських відносин з підведенням під них міжнародно-правової основи.

При розгляді способів підвищення ефективності політичних переговорів можливо виділити два базові підходи: зміна стратегії і застосування ефективних тактичних прийомів. Поза сумнівом, що вдосконалення стратегії, що спрямоване на формування оптимальної переговорної концепції, набагато ефективніше, ніж використання окремих тактичних прийомів. Стратегія переговорів – це мистецтво планування переговорного процесу, засноване на аналізі власних цілей та інтересів, а також на прогнозуванні поведінки іншої сторони [23, с. 56].

Розробка стратегії – основа підготовки до успішних переговорів. Стратегія повинна бути заснована на власних цілях в майбутніх переговорах, а також аналізі позиції протилежної сторони. Важливими аспектами стратегії є визначення власної початкової пропозиції (досить часто спочатку висуваються дещо завищені вимоги) факту можливих поступок, розробка переконливих аргументів, що підкріплюють власну позицію.

При розробці стратегії важливо брати до уваги максимум факторів, від яких може залежати хід і успіх переговорів. Ці фактори можна поділити на дві категорії. З одного боку, мова йде про фактори, що стимулюють прагнення сторін до досягнення угоди в зв'язку з тим вигрaшем, який вони отримують в разі успіху переговорів. Назвемо їх факторами впливу позитивного характеру. З іншого, – це фактори, які могли б спонукати сторони до досягнення угоди в зв'язку з тим збитком, який міг би принести їм провал переговорів. Визначити їх можна як фактори впливу негативного

характеру. Обидві категорії цих факторів можуть бути присутніми в переговорах і використовуватися учасниками в залежності від їх властивостей для впливу один на одного. Практика свідчить про те, що фактори впливу позитивного характеру можуть складатися не тільки в позитивному ефекті, який випливає з сприятливого результату переговорів, але і виражатися в обіцянках або зобов'язаннях однієї зі сторін по відношенню до іншої, що несуть для цієї останньої додаткові вигоди самого різного характеру, найчастіше економічного. Фактори впливу негативного характеру можуть, навпаки, складатися в негативному ефекті від невдачі переговорів, наприклад у вигляді втрати, в зв'язку з цим престижу в громадській думці. Але ці фактори можуть приймати форму силового впливу одного з учасників переговорів на іншого, включаючи й такі прийоми, як шантаж, санкції, загроза застосування сили або навіть її застосування. Угоди, що досягаються в таких умовах, ненадійні і можуть виявитися недовготривалими [92, с. 56].

Призначення стратегії полягає в тому, щоб окреслити головний маршрут переговорів. Правильне визначення учасниками переговорів їх стратегії в поєднанні з розумінням меж переговорних ресурсів, як своїх власних, так і партнера, прокладає дорогу до успіху переговорів, в той час як прорахунки в стратегії можуть вести не тільки до зриву переговорів, але і до серйозних наслідків [6, с. 156].

Одним з проявів стратегічних задумів учасників переговорів є їх політична воля. Наявність політичної волі, що збігається, можливо досягти домовленості у переговорах і є найважливішою передумовою їх успіху.

Стратегія переговорів, у всякому разі в основному своєму змісті, зазвичай закладається в директиви до переговорів, які затверджуються вищим керівництвом країни, або викладається в головному самими керівниками держав.

В цілому, можна відзначити, що всі стратегії зводяться до двох базових постулатів: на переговорах можливо або намагатися зберігати відносини,

навіть ціною поступок («м'який підхід»), або орієнтуватися на результат переговорів, до останнього відстоюючи кожен букву своєї позиції («жорсткий підхід»). Досягнення політичного консенсусу за допомогою жорсткого торгу передбачає застосування силових прийомів, орієнтованих на маніпулювання поведінкою партнера. Жорсткий торг розрахований на абсолютний виграш: все або нічого. Чинити тиск, звинувачення – це прийоми саме жорсткого торгу. Їх зміст – в будь-якому разі домогтися поступок від партнера.

Жорстку стратегію суперництва слід застосовувати в тому випадку, якщо ресурси, із-за яких ведуться переговори, обмежені. Мета переговорів в такій ситуації – отримати більшу частину цих ресурсів. Але доцільно зауважити, що «жорсткий підхід» є ефективним лише для заключення разової угоди, коли надалі збереження відносин з опонентом не передбачається. Взаємні звинувачення необхідні їм для демонстрації власної безкомпромісної позиції. Але конфронтаційний підхід до переговорів рідко здійснюється в дуже жорсткій формі, значно частіше обидві сторони в ході таких переговорів діють так, щоб при мінімальних затратах «відвоювати» у партнера як можна більше. З цією метою вони намагаються знайти слабкі місця в позиції один одного.

Активно сторонами застосовуються такі тактичні прийоми, як пакування, висування вимог в останню хвилину, підвищення вимог, підкреслення слабких сторін партнера, різноманітні види відходу, розстановка обманливих акцентів, здійснення тиску на партнера, ультиматум [1111, с. 24].

Альтернативою жорсткого торгу стала концепція «м'якої» лінії поведінки на переговорах. Найбільший виграш можливо отримати на переговорах, лише завдяки взаєним поступкам. «М'яка» лінія в даній стратегії підкреслює важливість створення та збереження відносин, на відміну від попередньої стратегії. Учасники переговорів за такої стратегії розглядаються як друзі, які йдуть на поступки для культивування відносин,

при цьому намагаються уникати змагань волі, але в той же час допускаються односторонні втрати для досягнення згоди.

«М'який» підхід передбачає, що налагодження суб'єктом добрих стосунків з опонентом для нього важливіше, ніж власна позиція в конфлікті. Такий суб'єкт проявляє толерантність, поступливість, рухається назустріч бажанням опонента. Можливі результати переговорів у такому стилі: «програш-виграш» (якщо зроблені значні поступки) або «виграш-виграш» (якщо ваш опонент у відповідь також піде на поступки), що безумовно є більш оптимальним завершенням. Отже, задаючи такий стиль переговорів, опоненти одержують шанс стати партнерами. Техніка і методика м'якого стилю – не тільки поступки, але і самокритика, і терпимість до емоційних виплесків опонента, і згладження інцидентів, і м'які критичні зауваження тощо. Слід урахувати, що цей стиль – не панацея, а відтак, його доцільно застосовувати тоді, якщо:

- ви дійсно цінуєте більше добрі стосунки з опонентом, ніж інтереси, які б хотіли задовольнити у конфлікті;
- ви розумієте, що правда не на вашому боці та легко можете відмовитись від попередніх позицій;
- у вас замало реальних шансів, щоб перемогти [99, с 64-68].

Проте метафора торгу навіть в «м'якому» варіанті володіє не досить позитивною особливістю: те, що виграє один, програє інший. При цьому установка на торг припускає симетричну ситуацію: немає ніяких підстав чекати, що та ж стратегія не може бути використана іншою стороною. Коли учасники переговорів починають вести торг, вони відразу пов'язують себе з певною позицією, і чим далі вони беззастережно наполягатимуть на своєму, тим більше їх стануть пов'язувати оголошені позиції. У міру того, як все більше уваги приділяється позиціям, все менше враховуються основоположні інтереси сторін. Досягнення згоди стає все менш вірогідним. Будь-яка досягнута угода може скоріше відобразити механічний компроміс між фінальними позиціями, ніж рішення, ретельно вироблене з метою

врахування законних інтересів сторін. Результатом часто є згода, що задовольняє кожну із сторін менш, ніж це могло б бути. І при цьому необхідно розуміти, що в багатосторонніх політичних переговорах позиційний торг посилюється і ще більш ускладнює процес досягнення сумісних домовленостей [29, с. 122].

Прагнення відійти від крайнощів привело до методу принципів переговорів, розробленого в рамках Гарвардського проекту по переговорах Р. Фішером і У. Юрі. Суть цього методу полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, виходячи з суті справи, а не за допомогою торгу взаємних поступок. Метод принципів переговорів означає жорсткий підхід по суті справи, але м'який – відносно учасників переговорів. Він не вдається до трюків і не використовує чинник положення. Принципові переговори показують, як досягти того, що належить по праву, і залишитися при цьому в рамках пристойної поведінки. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно оберігаючи від тих, хто міг би скористатися вашою чесністю. Метод принципів переговорів входить поступово і в наше життя, вбудовуються з рештою методів і поступово витісняючи їх. Раціональні переговори заперечують принцип торгівлі. Торгувати означає вимотувати себе у пошуках, як правило, невдалого компромісного рішення. Погано підготовлені поступки породжують бажання реваншу [182, с. 42].

Раціональні ж переговори полягають в «залагоджуванні суперечки скоріше на глибинному рівні, чим нескінченному обговоренні поступок, на які присутні сторони готові погодитися і від яких вони відмовляються [23, с. 45].

Раціональні переговори ґрунтуються на чотирьох основних принципах:

- 1) Окремо розглядати питання, що відносяться до особи, і розбіжності: «учасники переговорів, перш за все, є людьми; учасник переговорів має подвійний інтерес: розбіжність і відношення з супротивником; потрібно

представити себе на місці супротивника і зацікавити його, примусивши брати участь в процесі переговорів; дати супротивникові можливість «виплеснутися», але уникати відповідати на спалахи гніву; потрібно говорити так, щоб бути зрозумілим, але одночасно потрібно уважно слухати і ясно демонструвати, що розумієш супротивника; нападати не на особу, а на предмет розбіжності».

2) Концентруватися на поставлених інтересах, а не на позиціях сторін: «розуміти, що кожна сторона має в спорі більше одного інтересу; відкрито визнавати, що інтереси супротивника складають частину предмету обговорення; ставити питання для висунення рішення; забути про минуле, щоб повернутися лицем до майбутнього; бути твердим в обговоренні питання і поступливим з учасниками переговорів».

3) Уявити рішення, зберігаючи взаємну вигоду: «не шукати однієї єдиної відповіді; відкидати ідею, згідно якої труднощі супротивника стосуються тільки його; розглянути з протилежної сторони можливість проведення засідання за типом «мозкової атаки»; придумувати рішення різного ступеня можливостей і змінювати поле застосування пропозиції; робити інтереси, що розходяться, другорядними; полегшувати завдання супротивникові, коли він повинен висловлюватися».

4) Вимагати, щоб результат ґрунтувався на об'єктивних критеріях: «раціональні переговори приводять до юридичних договорів, які мають ефективний характер і відбуваються полюбовно; міркувати і залишатися відкритим до міркування; ніколи не поступатися тиску» [194, с. 78-79].

На думку Г. Почепцова, перед переговорщиком завжди стоїть проблема ефективного спілкування. Рухаючись до мети, ми повинні намагатися, подолати всі перепони, що є на шляху [130, с. 167].

Р. Фішер та У. Юрі відзначають, що в спілкуванні існують три елементи, що постійно заважають добитися успіху на переговорах.

1. Люди часто говорять не так, щоб бути зрозумілими.

Пояснення: переговорщики можуть намагатися піймати співрозмовника в пастку, вони можуть намагатися справити певне враження. «Якщо кожен грає на публіку, ефективне спілкування між сторонами принципово неможливо».

2. Люди часто не звертають уваги на ваші слова.

Пояснення: ви можете думати над своїм виступом і практично не слухати слів свого опонента. «Але якщо ви не чуєте, про що говорить протилежна сторона, спілкування не відбувається».

3. Люди часто розуміють не те, що насправді було сказано [182, с. 40].

Тому можна зазначити, що одним із важливих компонентів теорії переговорів є комунікативний аспект. Все спрямоване на те, щоб перевести конфліктну комунікацію на новий рівень. На думку Г. Почепцова, в переговорах активні позиції займають не лише ті, хто говорить, але й ті, хто слухає. В іншому випадку переговорний процес обов'язково починає гальмувати. Ефективний переговорщик вміє добре слухати. І його основна робота часто полягає саме в слуханні [131, с. 235].

Р. Фішер та У. Юрі зазначають, що «поки ви не подасте знак, що добре розумієте, про що говорять і що демонструють, вам можуть не повірити, що ви їх чули. В іншому випадку ви спробуєте обґрунтувати інший підхід, вони будуть передбачати, що ви не зрозуміли, що вони мали на увазі» [174, с. 58].

Якщо в ході переговорного процесу вирішена проблема ефективної комунікації, то лише тоді можливо перейти до аналізу існуючих інтересів. Позиції – це жорстко сформульовані умови, від яких із-за їх фіксованості уже неможливо відійти. Але слід пам'ятати, що за кожною позицією стоять ті або інші інтереси. При цьому ваш опонент може і не знати про ваші інтереси в переговорному процесі. Тому чіткість, правильність у формулюванні інтересів є певною заставою того, що вони будуть задоволені.

Робота на рівні інтересів, а не на позиції є ефективною ще і тому, що:

1) кожен інтерес можна задовольнити декількома можливими позиціями, що відразу збільшує число варіантів;

2) протилежні позиції містять в собі значно більше інтересів, ніж ті, які увійшли до безпосередньої суперечності [150, с. 76].

Можна відзначити, що принципові переговори, запропоновані Гарвардською школою, цікаві саме поєднанням твердості і м'якості, якого не було в інших реалізаціях. Одне з правил навіть виносить саме цей аспект на перше місце. Твердість, яка так імпонує кожному учасникові, присутня в цьому варіанті переговорів, але ця твердість концентрується тільки на принципових ділянках. Решта всіх складових конфліктної комунікації, навпаки, позбавляється від прикмет конфліктності всіма можливими способами.

Доцільно зауважити, що крім узгодження інтересів, слід подумати і про те, що в принципі можливі і просто загальні інтереси. Гарвардці в цьому випадку підкреслюють три моменти:

- 1) загальні інтереси є в будь-яких переговорах;
- 2) загальні інтереси – це реальна можливість, а не випадок;
- 3) підкреслення наявності загальних цілей робить переговори гладшими і дружніми. Таким чином, необхідно весь час шукати і знаходити інтереси людей, які лежать в основі переговорів.

Отже, концепція Р. Фішера і У. Юрі є класичною схемою ведення конструктивних або раціональних переговорів з набором тактичних прийомів, властивих даному типу. До такого роду переговорів можуть зводитися будь-які переговори, метою яких є досягнення загальних цілей і вироблення взаємовигідних угод. Можна сказати, що застосування стратегії раціональних переговорів веде до конструктивних рішень і дозволяє добитися кращих результатів для обох сторін-учасників [149149, с. 50-54].

В останні десять років у літературі стала переважати тенденція не протиставляти ці дві стратегії. Зокрема, зазначається, що в реальній практиці ведення переговорів практично неможливо зустріти «чистий» торг або «чисті принципи» переговори – обидві стратегії присутні одночасно.

Зокрема, М. Лебедева зазначає, що в рамках одних і тих же переговорів, зазвичай, спостерігаються коливання на прямій лінії – «торг – спільний з партнером аналіз проблеми» [88, с. 23].

Р. Фишер і У. Юрі виділили характерні риси стратегій «жорсткого торгу», «м'якого торгу» і «принципової стратегії» [182, с. 127].

Таблиця 2.

«м'який торг»	«жорсткий тогр»	«принципова стратегія»
Учасники – противники	Учасники – друзі	Учасники разом вирішують проблему
Мета – згода	Мета – перемога	Мета – розумний результат, заснований на справедливих критеріях
М'який курс у відношенні до партнерів з переговорів і при вирішенні проблеми	Жорсткий курс у відношенні до партнерів з переговорів і при вирішенні проблеми	М'який курс у відношенні до людей і жорсткий курс при вирішенні проблеми
Робити поступки	Вимагати поступок	Відокремлювати людей від проблеми
Довіра до партнерів	Недовіра до партнерів	Здійснювати переговори незалежно від ступеню довіри
Зміна позиції в процесі переговорів	Не зміна позиції в процесі переговорів	Концентрація на процесах, а не на позиції
Робити пропозиції	Застосовувати погрози	Аналізувати інтереси
Допускати втрати	Вимагати	Винаходити

заради досягнень	односторонніх поступок в якості плати за згоду	альтернативні варіанти
Пошук рішення, на яке підуть партнери з переговорів. Поступатися тиску.	Пошук рішення, на яке підети ви. Здійснювати тиск.	Поступатися аргументам, а не тиску
Наполягати на прийнятті згоди.	Наполягати на власній позиції.	Використовувати об'єктивні критерії

Викликає певний інтерес і теорія ігор, яку розробляли вже не практичні політики, а науковці. Теорія ігор створена амереканськими вченими – математиком венгерського походження Дж. Нейманом та економістом О. Моргенштерном в середині ХХ ст. Деяко пізніше її стали застосовувати теоретики переговорів – американські вчені Х. Райффа, А. Рапопорт та Т. Шеллінг, які в своїх дослідженнях виділяли «ігри з нульовою сумою» (переможець отримує все), «ігри з позитивною сумою» (кожен щось виграє), та особливо змішані ігри [199, с. 39-40].

Слід зазначити, що теорія ігор – розділ прикладної математики, який використовується в соціальних науках (найбільше в економіці), біології, політичних науках, комп'ютерних науках (головним чином для штучного інтелекту) і філософії. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників. Якщо спочатку розвивався аналіз ігор, в яких один із супротивників виграє за рахунок інших (ігри з нульовою сумою), то згодом почали розглядати широкий клас взаємодій, які були класифіковані за певними критеріями. На сьогоднішній день теорія ігор щось на кшталт парасольки чи універсальної теорії для раціональної сторони соціальних наук.

Питання застосування теорії ігор в реальних переговорних ситуаціях є досить складним. Діючі суб'єкти політичних переговорів є суто раціональними особами, це по-перше, а по-друге, теорія ігор не бере до

уваги непередбачуваних факторів суб'єктивного характеру. Так, під час політичних переговорів досить часто застосовується маніпулювання інформацією, приховання її реального змісту. Не враховує теорія ігор і харизматичні риси характеру переговорщиків, ступінь конфліктності та толерантності кожного [201, с. 78].

Але в той же час теорія ігор дозволила більш чітко сформулювати проблему вибору між відносинами змагань та відносинами співробітництва на переговорах, тому важливий внесок в розвиток цієї теорії внесли психологи, які розглянули феномени змагань і співробітництва в міжособистісному плані, вплив суб'єктивних факторів і якості обміну інформацією, можливості використання особистих відносин в процесі переговорів.

М. В. Цюрупа виділяє стратегію поведінки в переговорах, спрямовану на інтеграцію, з застосуванням співробітництва та компромісу [160, с. 117].

Досить часто компроміс в переговорах супроводжується «принципом Парето». Зміст його полягає в тому, що в результаті переговорів відбувається обмін поступками, головне правило – поступки не повинні виходити за межі мінімальних значень інтересів обох сторін [5, с. 442].

Принципом інтегративного ведення переговорів є гасло «твоя перемога – моя перемога». Сторони під час таких переговорів спільно визначають взаємні проблеми і намагаються спільно також досягти прийняттого її вирішення. При веденні переговорів партнери послідовно проходять такі етапи:

- серед сукупності проблем визначаються найбільш важливі, у вирішенні яких рівнозначно зацікавлені всі сторони;
- кожна з команд пропонує свої та оцінює чужі альтернативи вирішення проблем;
- у подальшому вся увага зосереджується на об'єднанні зусиль щодо розробки спільного рішення, яке рідко відразу виглядає як вигідне для обох, однак таким воно і є;

- учасники переговорів проявляють гнучкість та довіру, опираються як на попередньо розроблений план, так і на нові ідеї [95, с. 118].

Одним із структурних елементів ведення переговорів є тактичні прийоми. Практика ведення переговорів за багатовікову історію свого існування «напрацювала» безліч різних тактичних прийомів. Але до останнього часу на самих різних переговорах панував конфронтаційний підхід, заснований на жорсткому торзі, і тільки з недавнього часу, та й ї не завжди в світовій практиці ведення переговорів ми спостерігаємо перші спроби відходу від конфронтаційної взаємодії. Тому в арсеналі тактичних прийомів зустрічаються головним чином ті тактичні прийоми, які відповідають концепції торгу або взагалі спрямовані не на вирішення проблеми, а на реалізацію інших функцій переговорів: пропагандистської, відволікання уваги партнера і т.п.

Тактика – це спосіб досягнення стратегії (мети). Під тактикою переговорів розуміється сукупність дій, що сприяють здійсненню стратегічних задумів. Якщо завдання стратегії намітити, що повинно бути досягнуто на переговорах, то завдання тактики полягає у визначенні того, як це здійснити. Перш за все постає питання про те, як подати на переговорах намічені цілі, щоб забезпечити найбільший ефект від сильних сторін свого підходу до переговорів, затруднити партнеру розпізнання вразливих аспектів свого становища, якщо такі є, і створити таким чином умови для найкращого результату переговорів. З цим пов'язано і питання про лінії поведінки із засобами масової інформації. Тактика залежить від стратегії, нею визначається. Тактичні прийоми, використовувані сторонами переговорів, досить добре описані в літературі, присвяченій вивченню переговорного процесу, як мемуарній, так і науковій (Ф. Ч. Ікле, Р. Фішер і У. Юрі, Я. Нергеш М. Лебедева, Л. Белланже, В. Ізраєлян, Ж.-К. Альтман і ін.), вони вивчаються і представниками інших наук, насамперед, логіки, риторики, психології. Тактика переговорів передбачає, серед іншого, вибір такої схеми

розкриття своїх позицій, яку парламентар вважає найбільш зручною для себе і адекватною з точки зору наміченої стратегії. Варіантів може бути декілька.

Один з них полягає в розгорнутому викладі з самого початку переговорів своїх поглядів на переговори в цілому або на окремі проблеми, що стоять перед. Цей варіант в літературі про переговори називають «відкриттям позиції». Протилежний варіант полягає в затягуванні з викладом своїх поглядів. Таку тактику називають «закриттям позиції». Може бути і варіант так званої тактики «салями», тобто тактики поступового, крок за кроком розкриття своїх позицій, що можна порівняти з нарізуванням ковбаси, що носить таку назву [45, с. 185].

У більшості випадків сторони починають переговори з запитальних позицій, від яких вони надалі можуть відійти в обмін на зустрічні поступки партнера. Цей варіант передбачає послідовне зближення позицій сторін шляхом взаємних поступок - класична схема пошуку компромісу. Запитальна позиція повинна бути добре виважена. У випадку, якщо вона буде надмірною, це може призвести або до втрати інтересу партнера до переговорів, або до необхідності різко знизити запит навіть без відповідних зустрічних поступок, щоб уникнути зриву переговорів. Такий відступ може привести до втрати престижу. Обставини диктують доцільність та інших схем розвитку переговорів. Зокрема, коли одна зі сторін на самому початку переговорів викладає гранично можливі для неї кроки назустріч іншій стороні. Переговори в такому випадку, по суті, полягають в тому, щоб продемонструвати партнеру вигідність для нього угоди на такій основі, і концентруються на відпрацюванні конкретних домовленостей. При такій тактиці потрібно заздалегідь ретельно вивірити баланс інтересів і можливостей обох сторін.

Наступною для розгляду пропонується тактика «тиску». Різновидами вживання даного тактичного прийому можуть бути:

- погрози;
- помилкові погрози (блеф);

- ультиматум

Тактика «завищених первинних вимог». Сенс її полягає в тому, що учасники переговорів запрошують більше, ніж реально сподіваються отримати. Суть її добре ілюструє приказка – «проси верблюда, дадуть барана».

Тактика «дискваліфікації». Суть її полягає в тому, що замість обґрунтування істинності або помилковості аргументу, що висувається стороною, інший учасник намагається давати оцінку достоїнств або недоліків партнера по переговорах (перехід на особі). Різновидами вживання даного тактичного прийому можуть бути:

- особисті випадки
- наклеп;
- навмисний обман: помилкові факти, помилкові повноваження, вживання так званого обманного консенсусу;
- шантаж;
- кепкування;
- чутки;
- скандал [95, с. 39].

Тактика «разстановки помилкових акцентів у власній позиції». Суть даного тактичного прийому полягає в тому, щоб продемонструвати партнерам по переговорах крайню зацікавленість в рішенні питання, яке для вас є другорядним. В ході подальших переговорів вимоги по даному питанню знімаються, але зняття вимог подається як поступка, замість якого вимагають поступку з іншого питання.

Тактика «висунення вимог в останню хвилину». Суть даного прийому полягає в наступному. В мить, коли переговори близькі до завершення і залишається підписати угоди, висуваються нові вимоги. Найчастіше подібну тактику можливо відстежити в довготривалому арабо-ізраїльському конфлікті.

Тактика «зростаючих вимог». Суть її зрозуміла з назви – підвищення вимог з кожною подальшою поступкою. Тактика зростаючих вимог була використана прем'єр-міністром Мальти на переговорах з Великобританією в 1971 році з приводу розміщення на території Мальти повітряних і морських баз. Коли переговори, здавалося б, йшли до кінця і залишалося підписати угоду, урядом Мальти було висунуто вимогу виплатити 10 мільйонів фунтів стерлінгів. Після того, як англійці погодилися виконати дану умову і запропонували підписати договір, прем'єр-міністр Мальти висунув нову вимогу – забезпечити зайнятість для мальтійських докерів і робітників на англійських базах протягом всього терміну дії договору.

Тактика «пакета» (пакування, ув'язки). Суть – декілька питань порядку денного ув'язуються і пропонуються до розгляду у вигляді «пакета» («продажа у нагрузку»). В результаті пропонується обговорювати не окремі пропозиції, а їх комплекс. Сторона, що пропонує «пакет», розраховує, що інша сторона, будучи зацікавлена в декількох пропозиціях з «пакета», прийме і останні. В разі відмови є можливість реалізувати пропагандистську функцію, висунувши звинувачення в небажанні партнера вести конструктивний діалог. Прикладом вживання даного тактичного прийому може служити позиція іракського диктатора С. Хусейна на переговорах в 1990 році з питання про виведення іракських військ з окупованого Кувейту. С. Хусейн заявив, що Ірак готовий це зробити, але лише у відповідь на виведення ізраїльських військ з західного берега річки Йордан і сектора Газа, а також сирійських військ з ліванської долини Бекаа [76, с. 130].

Тактика «подвійного тлумачення». Суть – в угоду за підсумками переговорів свідомо закладається подвійний сенс, не відмічений партнером. При цьому домовленість, начебто, не порушується, проте вигідна вона лише одній стороні. Приклад вживання подібної тактики може бути наступним, у листопаді 1967 року була прийнята резолюція Ради Безпеки ООН про мирне врегулювання близькосхідного конфлікту. У ній містилася фраза про необхідність «повернення окупованих територій». Оскільки слово «всіх»

територій в цю фразу включено не було, Ізраїль заявив, що резолюція не вимагає його відходу зі всіх окупованих територій. Арабські ж країни, посилаючись на ту ж резолюцію, наполягали на виведенні ізраїльських військ зі всіх окупованих територій.

Тактика «відходу» (вичікування відстрочення, мовчання). Мета вживання даного тактичного прийому – змусити партнера першим дати інформацію, не приймати ні аргументів, ні альтернатив іншої сторони, відкладати власні аргументи і рішення на пізніший термін. Різновидами його вживання можуть бути:

- заслання на третю сторону як обґрунтування відмови рухатися вперед;
- ігнорування питань і пропозицій;
- відповідь не по суті обговорюваних проблем;
- відхід з переговорів [89, с. 30].

Тактика переговорів може приймати форму ескалації запитальних позицій, у тому числі за рахунок залучення в переговори проблем, які не мають прямого відношення до основного їх предмету. Це, однак, як правило, надає контрпродуктивний вплив на хід переговорів.

Тактика переговорів передбачає і вибір стилю взаємовідносин з партнером. Він може носити конфронтаційний характер, а може бути націлений на співпрацю. Між цими крайніми варіантами можливо безліч нюансів у стилі взаємин, що диктуються стратегічними задумами, тактикою, ходом переговорів, а часом і особистісними особливостями переговорників.

При конфронтаційному стилі ведення переговорів акцент робиться на розкритті слабких сторін в позиціях партнера, їх викритті. Дискусії можуть брати полемічний характер, а пропозиції формулюються в розрахунок на те, щоб поставити партнера в якомога більш складне положення. Конфронтація - ворог переговорів. Як правило, вона повертається проти того, хто її ініціює, чи завдає шкоди всім її учасникам і ніяк не може бути рекомендована в

якості стилю ведення переговорів, так само як і перетворення переговорів у суперечку. Те ж можна сказати і про ідеологізації переговорів [44, с. 67].

Тактика «Галейрана». Свою назву даний тактичний прийом отримав від імені відомого французького дипломата. Суть її в наступному – спочатку знайти зброю переговорів (аргументи, принципи) і засвоїти тактику їх вживання (шляхом репетицій); розділити союзників, експлуатуючи їх розлад і побоювання; перемогти протистоячих союзників, підкреслюючи спільність інтересів.

Тактика «вини». Суть – постійно атакувати противника, зажадати пояснень з найпершою його «помилки»; продемонструвати йому, драматизуючи, весь розмах нанесеного збитку і одночасно нагадати про важливість тієї місії, в якій ті, що все зібралися, покликані брати участь [132, с. 43]. Яскравим прикладом можуть стати «газові переговори» між Росією та Україною 2008-2009 роки, де Україну постійно ставили в позицію винуватиці ситуації.

Учасника переговорів повинні насторожити такі вислови, як: «ви як людина розумна, не станете заперечувати...» «всім добре відомо, що...» і тому подібне.

Застосування принципової стратегії або партнерського підходу до переговорів, як вже наголошувалася, є результативнішим. До основних тактичних прийомів даної стратегії відносяться наступні:

Тактика «поступового підвищення складності обговорюваних питань». Її застосування передбачає йти від простого до складного, від питань, що викликають найменші розбіжності, до складнішим. До позитивних сторін вживання такої тактики можна віднести те, що у міру обговорення питань зростає довіра і створюється сприятливий психологічний фон [133, с. 19].

Тактика «винесення спірних питань «за дужки». Суть її зрозуміла з назви. Переговори ведуться, і угода полягають лише по тій частині проблем, по якій немає розбіжностей, спірні питання не розглядаються (відкладаються). Прикладом можуть стати переговори в Ташкенті між Індією

та Пакистаном в 1965 році, коли сторони вирішили не обговорювати спірні питання про приналежність Кашміру і референдуму про його статус, а зосередилися на питаннях, пов'язаних з військовим протистоянням між ними.

Тактика «пирогога». Вживання даної тактики ефективно при проведенні переговорів по розділу чого-небудь (наприклад, території). Її суть полягає в тому, що одна сторона пропонує принцип розділу і проводить розділ, а інший вибирає (один ділить «пирог», а інший вибирає собі шматок). Прийом передбачає, що одна сторона, опасаючись отримати менший «кусок», прагнучиме до того, щоб ділити як можна точніше [95, с. 67].

Тактика «блока». Може застосовуватися і застосовується, як правило, при проведенні багатобічних переговорах. Суть її вживання в тому, що партнери по переговорах, що мають спільні інтереси, виступають єдиним блоком. Спочатку узгоджуються дії усередині блоку, потім – між блоками.

Тактика «пробного шару». Даний тактичний прийом полягає в тому, що пропозиції на переговорах формулюються не у вигляді конкретної пропозиції, а у вигляді ідеї («а що, якщо ми спробуємо зробити так»). У переговорній практиці ці і інші тактичні прийоми можуть застосовуватися і застосовуються як при здійсненні стратегії торгу, так і принциповій стратегії, тобто можуть мати подвійне призначення. До тактичних прийомів подвійного призначення відносяться тактика «пакування», «блока», «відходу», «пробного шару» [158, с. 6 - 7].

Розробляючи тактику та її застосування, важливо мати на увазі, що ефективним засобом забезпечення успіху переговорів є конструктивність у всьому, що пов'язано з їх проведенням. Під цим розуміється висунання таких пропозицій і такі методи їх просування, які переконливо демонстрували б прагнення однієї із сторін досягти результатів, які несуть вигоду не тільки їй, а й партнеру, якщо мова йде про двосторонні переговори. Що стосується переговорів багатосторонніх, те ж саме повинно відповідати інтересам, принаймні, більшості їх учасників. В цих умовах той, хто гальмує прийняття

відповідних рішень, не пропонуючи, до того ж, нічого кращого, виявляється в ненайкращому положенні і ризикує потрапити в ізоляцію, що ставить його перед дилемою або зближуватися з думкою більшості, або виявитися в положенні сторони, винної в зриві переговорів [45, с. 190].

При конструктивному підході акцент робиться не на минуле, яке породило конфлікт або створило проблеми, а на майбутнє, здатне відкрити сприятливі можливості для учасників переговорів.

В якості загального правила корисно мати на увазі, що навіть тоді, коли обставини вимагають твердих заяв, їх бажано супроводжувати пропозиціями щодо виходу з складних положень, іншими словами, завершувати критичні висловлювання на конструктивній ноті.

На думку Ю. Дубініна, якщо всі учасники переговорів підходять до них конструктивно, це відкриває можливість для співпраці – самого продуктивного методу пошуків домовленостей. Співпраця партнерів з переговорів передбачає їх уважне ставлення до інтересів один одного, об'єднання зусиль для подолання розбіжностей, а також, коли в цьому виникає необхідність, спільний пошук можливостей поглиблення взаємодії в реалізації підсумків переговорів [44, с. 245].

На кожному етапі переговорного процесу можливе поєднання проаналізованих стратегій та тактик, в залежності від типу та цілей переговорів.

2.3. Специфіка національних стилів ведення політичних переговорів

Культура досить часто впливає на переговори, як і безліч інших змінних. Розуміння культури, яким чином вона впливає на процес переговорів, дає змогу краще зрозуміти переговорний процес. Можна стверджувати, що, хоча професійні зв'язки та наявність дипломатичні культури може полегшити переговори, вони не можуть усунути

міжкультурні дисонанси, які засновані на глибоко контрастних поглядах на світ, способи спілкування та стилі ведення переговорів. Перш за все необхідно визначити взаємозв'язок понять «культура», «політика» і «переговори».

Культура є якістю не лише окремих осіб, а й суспільства, в якому люди є його частиною. Кожна культура являє собою унікальний комплекс атрибутів охоплюють всі сфери суспільного життя. Культура вказує, «коли поведінка є бажаною або забороненою для членів суспільства, для фізичних осіб в соціальній структурі (ролях), а також вказує на важливі цілі і принципи в житті (тобто певні значення)» [179, с. 160].

Культура також визначає як певні об'єкти, процеси повинні бути оцінені. Це означає, що люди різних культур будуть мати великі труднощі в спілкуванні, розумінні і в кінцевому підсумку в переговорах. Культура являє собою широке поняття, що описує основні поняття в людському мисленні і поведінці, такі як мова, традиції, ідеологія, підходи та стиль. Переговори, в свою чергу, є частиною людської діяльності, пов'язаної з вирішення проблем яких орієнтований на мирні засоби вирішення суперечок [75, с. 47]. Переговори в цьому контексті можна розглядати як прояв культури, тому що вона втілює в собі певний кодекс поведінки, який орієнтований на цивілізовані способи вирішення спорів. Крім того, переговори це процес взаємодії між суб'єктами (державами), що прагнуть прийти до взаємно прийнятних результатів з певних проблем, що викликають заклопотаність [74, с. 10].

Зв'язок між «політикою» і «культурою» не повністю описаний. Якщо «політика» визначається як процес переговорів, в політичному контексті, то політика є лише окремим випадком переговорів; культура буде впливати на політику аналогічно, як культура впливає на переговори. З цього можна зробити висновок, що культура є те, що політика не може впливати або контролювати, що, в свою чергу, означає, що культура не може бути змінена політичною діяльністю. Були спроби змінити культуру за допомогою

політичних дій, але ці спроби були не дуже успішними і поклалися на насильство і терор. З іншого боку, в країнах, де політики живуть за принципами корупції, це впливає на культуру цієї країни. «Культура»-«політика» - цей зв'язок має дві сторони: з одного боку, культура впливає і на переговорний процес і таким чином впливає на політику, як наприклад переговори. З іншого боку, вона має свої наслідки для суспільства. Це впливає на діяльність установ, це впливає на особисті відносини між людьми в соціальній ієрархії, це впливає на те, як люди взаємодіють між собою, і це впливає на їх цілі і багато інших чинників, в переговорному процесі. Культура використовується політологами для пояснення відмінностей у політичних інститутах, механізмах прийняття рішень і ведення переговорів [63].

Як правило, політичні переговори складаються з досить структурованого обміну між пропозицією акредитованих представників. Цей обмін може проводитися формально або неформально, усно чи невербально, мовчазно або явно.

Культура описує основні принципи людської психіки і поведінки. Ця ментальність передається за стіл переговорів і розкривається позицій і дій кожного представників. За своєю суттю переговорний процес можливо дослідити і з позиції психології. Це відбувається як взаємодія сприймання, обробки інформації і реакції, які в свою чергу образи реальності, неявні припущення з питань, що ведуться переговори, і на основній матриці загальноприйнятої точки зору, вірувань і соціальних очікувань [149149, с. 13]. Щоб краще зрозуміти цей процес, необхідно спиратися на ключові приклади встановлені Раймондом Коеном. Р. Коен порівнює людський розум до комп'ютера, і стверджує, що людський розум набуває самих різних форм, розмірів і відтінків, відображає багатий вибір фізичного обладнання. Тим не менш, можливості і здатності людського роду дивно схожі [180, с. 45].

Це програмування людської системи – програмне забезпечення, що перекладає потенціал до дійсності. Тут різноманітність величезна. В людині

культурно програмне забезпечення складається з ідей, змістів, конвенцій і припущень. Це форми нашого сприйняття, воно формує наші дії, визначає правила взаємодії, і переговори [181, с. 24]. На додаток до оцінки Коена, Харлет ілюструє відмінності, коли культура може зіграти в тлумаченні повідомлень негативну роль і впливати на переговори. Коли повідомлення було фізично отримано, має бути психологічне осмислення. Сенс людина надає словам, що отримує зі свого розуму. Їх інтерпретація залежить від власній системи відліку, зміст вихідного повідомлення принципово визначається відправником. Однак, щоб було реальне розуміння сторін, воно повинно спиратися на відповідні семантичні припущення. Ця можливість виникає в межах загальної культури і мови [181, с. 28]. Наприклад, у корейців, корупція не вважається аморальним, тоді як в США, цивільні службовці повинні бути неупередженими і служити всьому суспільству. Тому, коли в США говорять про корупцію, з корейцями, вони навряд чи надають таке ж значення слову.

Різні культури впливають яким чином люди будуть вести себе в політичних переговорах. Наприклад, власні припущення здаються нормальними і реалістичними, коли переговори відбуваються всередині країни, між гілками влади, між владою та опозицією, між владою та громадянським суспільством [195, с. 18]. Таким чином, деякою мірою переговорники знаходяться в полоні своєї культури, яка в свою чергу виступає в якості регулятора соціальної взаємодії [184, с. 32]. В той же час, культурні відмінності, повинні бути прийняті до уваги, коли мова йде про міжнародні(політичні) переговори. Це необхідно для знаходження контрастних наборів значень, які визначають ієрархію цілей переговорів для розуміння поведінки, манер і невербальних сигналів. Навіть жести та інша невербальна поведінка може здійснити свій внесок у психологічне занепокоєння, що робить спілкування більш складним.

Навіть на самих базових рівнях переговорів, історія підтверджує відмінності в національному сприйнятті переговорного процесу. Учасників

переговорного процесу можна розглядати, як «політичних акторів» під час холодної війни, як щось негативне, яке може привести до примусових заходів. Середовище, в яких переговори розгортаються, учасники, рівень прозорості, процес спілкування можуть істотно відрізнятись в зв'язку з культурою [184, с. 34]. Багато теоретиків стверджують, культурна дипломатія може зіграти свою роль в подоланні багатьох прогалин. Культура впливає на переговори в чотирьох основних напрямках: сприйняття кондиціонування своєї реальності, шляхом блокування інформації з несумісних з культурно обґрунтованих припущень, при проектуванні сенсу слова на іншу сторону і дії, і можливо підштовхнути етноцентричного спостерігача неправильних мотивів [53, с. 150]. Національні інституційні культури створюють унікальні можливості для прийняття рішень. Останнім часом в науковій сфері приділяється особлива увага стилю ведення переговорів.

Стиль переговорів – стійкі характерні риси ведення діалогу, що враховують специфіку предмету суперечки, національні, класові, відомчі й інші соціальні й індивідуальні риси учасників переговорів, політичної й іншої ситуації, що склалася навколо них, з метою якнайшвидшого досягнення бажаного результату. Стиль – це найбільш продуктивна форма ведення справи, вважається за необхідне встановити між учасниками переговорів атмосферу взаємного розуміння й прагнення продовжити діалог, аж до прийнятних для сторін угод. Нарешті, стиль – це вміння учасників адекватно оцінити ситуацію, позицію співрозмовників, переконливо побудувати систему аргументів і висновків.

Глобалізація політичних і переговорних процесів, поява нових міжнародних політичних організацій – все це актуалізує проблематику вивчення національних стилів ведення переговорів.

Кожен народ має свої звичаї, традиції, свою культуру і манеру спілкування, свої особливості державного і політичного устрою. Це, безумовно, здійснює істотний вплив на ведення переговорів. Національні

стилі відображають найбільш поширені особливості поведінки на політичних переговорах їх учасників, які є представниками різних національних культур. Однак особливості того чи іншого національного стилю не завжди характерні абсолютно для всіх представників даної країни. Швидше їх слід сприймати як найбільш ймовірний тип поведінки в ході переговорів з представниками даної національної культури. Саме тому, так важливо вивчення національних стилів ведення переговорів з наукової точки зору.

Важливе теоретико-методологічне значення для розуміння ролі і значення національного стилю в переговорному процесі мають роботи, присвячені дослідженню національного характеру. Серед класичних робіт зарубіжних досліджень слід зазначити роботи Лорда Актона [9191], О. Бауера [10], Г. Лебона [90].

Серед класичних праць російських авторів необхідно виділити роботи Н. Бердяєва [12], І. Ільїна [52] С. Франка [152] та ін.

Проблемам дослідження національного характеру приділяють багато уваги і сучасні дослідники в сфері політичних переговорів – Б. Андерсон [2], І. Берлін [13], Е. Балібар [9], Д. Бройі [15], Е. Геллнер [2828], Е. Хобсбаум [186], Л. Снайдер [203], Т. Нейрн [107], М. Хрох [157] та ін.

Довгий час дослідники теорії переговорного процесу недостатньо уваги звертали на вивчення національних стилів ведення переговорів. В останні роки ситуація змінилася в зв'язку з бурхливим розвитком процесів глобалізації та активізацією міжнародних політичних переговорів, які передбачають взаємодії партнерів різних національних культурних традицій.

Сьогодні практично всі автори, що досліджують переговорну проблематику, хоча б у самому загальному сенсі торкаються національних стилів ведення переговорів. Серед найбільш значних робіт українських та російських вчених слід відзначити дослідження Г. М. Андрєєвої [4], О. А. Баєвої [8], А. Г. Воронова [24], А. А. Деревницького [38], В. Л. Ізраєляна [55], Е. А. Кузьміна [79], П. В. Кузьміна [80],

А. А. Мурадяна [104], Е. Я. Соловйова [143], Г. В. Хордіна [156], а також зарубіжних дослідників – У. Зартмана [205], Р. Коена [181], К. Селлиха и С. Джейна [137], Г. Кіссінджера [66], Дж. Ніренберга [110], Р. Фішера [150], П. Форсайта [151], У. Юрі [174].

Авторка зазначає, що в сучасній політичній науці існує кілька точок зору з приводу ролі національного стилю в переговорному процесі. Відповідно до першої з них, національні та культурні особливості учасників здійснюють несуттєвий вплив на переговори (У. Зартман, М. Берман). Друга точка зору, навпаки, визнає вельми важливою роль національного стилю в сфері політичних переговорів (К. Селл, С. Джейн, Р. Коен, Г. Фішер, І. Василенко). Третя точка зору свідчить, що в кожному конкретному випадку значення національних особливостей може істотно відрізнятися, наприклад, при зівпаданні інтересів національні особливості не відіграють істотної ролі, але при конфлікті інтересів національні відмінності виходять на перший план [8989, с. 28]. Авторка приєднується до другої точки зору, оскільки повага до національних традицій та розуміння їх специфіки важливо демонструвати не тільки в ситуації конфлікту, але і під час зівпаданні інтересів на переговорах, що дуже сприяє розвитку довгострокового співробітництва. Національний стиль ведення переговорів тісно пов'язаний з поняттям «національний характер». У сучасній політичній науці під національним характером прийнято розуміти сукупність найбільш яскравих вольових і емоційних якостей, притаманних народові. Наприклад, російський психолог Д. В. Ольшанський [119, с. 294] під національним характером розуміє «сукупність найбільш стійких, характерних для даної національної спільноти особливостей сприйняття навколишнього світу і форм реакцій на нього». На формування національного характеру впливають багато факторів, до числа яких відносяться культура, релігія, мова, різні політичні реалії, характер еліти, географічні фактори (кліматичні умови, рельєф місцевості та ін.)

Наприклад, М. М. Лебедева у своїх роботах взагалі не дає визначення національного стилю, зупиняючись лише на трьох групах його характеристик: характер формування делегації і механізми прийняття рішення, ціннісні орієнтації, ідеологічні та релігійні установки, особливості поведінки і тактичні прийоми [88, с. 231-232].

І. А. Василенко визначає національний стиль на переговорах як відданість певним культурним цінностям, традиціям і звичаям, орієнтацію на специфічні механізми прийняття рішень, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених у національній культурі [17, с. 171].

С. Г. Шеретов розглядає національний стиль як особливості національного характеру і культури, найбільш поширені особливості мислення, сприйняття і поведінки, які впливають на процес підготовки і проведення переговорів [166, с. 56].

Разом з тим, сучасні психологи довели, що словесне спілкування в бесіді займає менше 35 %, а більше 65 % інформації передається за допомогою невербальних засобів спілкування, які мають яскраву соціокультурне забарвлення [124, с. 12].

Саме тому у визначенні національного стилю ведення переговорів авторка визнає за необхідне підкреслити роль невербальних комунікацій. Таким чином, у роботі під національним стилем ведення переговорів розуміється відданість певним національним культурним традиціям і цінностям, специфічний характер ментальності, особливості невербальних комунікацій, які проявляються в поведінці учасників політичних переговорів, що належать до різних національних культур. Авторка відзначає також, що виділення національних стилів переговорів є результатом узагальнення, стереотипізації і до певної міри спрощує дійсність.

Авторка підкреслює, що в сучасній політичній науці прийнято розділяти національні переговорні стилі на східні та західні (К. Селл, С. Джейн, В. Борунков, Н. Романова, І. Василенко та ін.) Даний розподіл

видається виправданим, оскільки в якості основи має аналогічне розділення культур і цивілізацій, відображенням яких і є національні стилі.

Незаперечним фактом є вплив на хід переговорів культурного походження їх учасників. На думку Дж. Салакьюза, професора Флетчеровської школи права й дипломатії при Університеті Тафта, вивчення переговорних стилів у різних культурах можна розділити на дві основні групи: перша містить у собі праці, покликані описувати й аналізувати переговорні стилі окремих культур; друга ж прагне визначити основні елементи переговорних стилів і з'ясувати, яким чином вони знаходять висвітлення в різних культурах [191]. Салакьюз стверджує, що «величезна різноманітність світових культур унеможлиблює для будь-якого учасника переговорів, неважливо, наскільки митецького й досвідченого, повністю зрозуміти всі культури, з якими він може зіштовхнутися» [191]. Саме тому авторка, ґрунтуючись на результаті проведеного їм опитування 310 представників восьми професійних груп із дванадцяти різних держав і регіонів світу, здійснив спробу виявити десять головних факторів, що впливають із культурної приналежності респондентів, та здійснюють найбільший вплив на переговорний процес. Отже, Салакьюз виділяє:

- про мету переговорів (укладання договору або встановлення відносин з партнером);
- про відношення до переговорного процесу (обопільна вигода або однобічна перевага);
 - про особистий стиль (формальний або неформальний);
 - про стиль спілкування (прямий або непрямий);
 - про чутливість до часу (висока або низька);
 - про рівень емоційності (високий/низький);
 - про характер угод (конкретні або загальні);
 - про процес побудови угоди (знизу нагору або зверху вниз);
 - про спосіб прийняття розв'язків у переговорній групі (один лідер або вироблена спільними зусиллями думка);

– про ступінь прийняття ризику (висока або низька).

Володіючи знаннями про те, як ці десять факторів і характеристик варіюються від культури до культури, і як вони відбиваються на поведінці на переговорах представників різних держав, можливо, буде краще зрозуміти переговорні стилі й підходи своїх колег з інших культур. У той же час, дане дослідження, зможе допомогти переговорникам визначити, яке враження складає їхній власний стиль на партнерів, що перебувають по іншу сторону столу переговорів.

Авторкою дисертаційного дослідження здійснена спроба аналізу різних національних стилів при веденні політичних переговорів.

Так, при розгляді китайського стилю ведення переговорів, відзначено наступне, китайці володіють глибоко закладеними в їхню культуру стратегіями ведення переговорів, які дозволяють їм досягати значних дипломатичних перемог [94, с. 132-133].

У китайському переговорному стилі відображаються такі риси національного характеру, як прагнення до природності, неквапливості, готовності зачекати створення потрібних умов з та високий рівень толерантності. Цей стиль визначають ритуал і ієрархія на всіх рівнях переговорного процесу. Усе це тісно зв'язане із здатністю китайців пожертвувати негайними вигодами на переговорах заради більш важливих довгочасних інтересів.

На переговорах китайцям не властиво нав'язувати свої правила гри, зазвичай, вони намагаються м'яко ввійти у нове середовище, воліючи гармонічне вибудовування відносин з оточуючими. Заради цього китайці нерідко копіюють поведінку людей, з якими спілкуються. Проте прагнення до компромісу не заважає китайцям успішно відстоювати свою точку зору. Під час переговорів китайці проявляють гнучкість й терпіння: вони можуть декілька раз повертатися до однієї і тієї ж теми, дуже довго говорити про переваги свого варіанту або проекту, при цьому залишатися ввічливими й спокійними [125]. У цілому, більшість експертів зазначають, що китайці

завжди морально готові до дуже тривалих переговорів, це частина їх переговорної традиції.

М. М. Лебедева відзначає, що китайська сторона, як правило, очікує, щоб партнери першими «відкрили карти», першими висловили свою точку зору, першими зробили пропозиції і т. п. На поступки вони йдуть, як правило, під самий кінець переговорів, уже після того, як оцінять можливості й недоліки своїх партнерів. Нерідко їх пропозиції з поступками з'являються, коли вже здається, що переговори остаточно зайшли в «глухий кут» і досягтися домовленості не вдасться. При цьому при обґрунтуванні своєї переговорної позиції вони вміло використовують усі помилки й промахи, які вчинили партнери в процесі переговорів [86, с. 139 -140].

І. А. Василенко підкреслює, що представники КНР ніколи не приймають рішення без досконального вивчення усіх аспектів і наслідків передбачених угод. Делегація Китаю звичайно дуже численна, оскільки має у своєму складі велику кількість експертів із усіх питань порядку дня переговорів. З найбільш важливих питань рішення ухвалюються колегіально [17, с. 190].

Ще однією особливістю китайської дипломатії є виділення в делегації своїх опонентів людину, яка висловлює до них симпатії, і намагаються через неї впливати на позиції інших. Кінцеве рішення, за звичай, приймається китайською стороною не за столом переговорів, а наодинці, після обговорення. Китайська дипломатія активно використовує трибуну ООН як під час засідання Генеральної Асамблеї так і засідання Ради Безпеки. При цьому для неї характерна самостійна позиція, вона, як правило, не бере до уваги позиції інших країн, а проводить власну лінію [64, с. 139]. Китайська сторона не вважає небезпечним голосувати з принципових питань, застосовуючи право вето, навіть якщо держава, з якою у неї тісні взаємовідносини, підтримує іншу резолюцію. Одним словом, дипломатія Китаю – тонка, послідовна, терпляча, зі своїми далекоглядними цілями, але для всіх і не завжди ясними планами.

В специфіці японського національного характеру дослідники виділяють у ньому такі якості, як працьовитість, розвинене естетичне почуття, прихильність традиціям, дисциплінованість, відданість авторитету, почуття боргу, увічливість, акуратність. Основними цінностями в японців є сімейна згуртованість, покірність і смиренність, існує поклоніння культу предків, старших. На перше місце в японському суспільстві ставляться сімейні зв'язки, а не особисті здобутки. Ці риси національного характеру підтримуються релігією, особливо синтоїзмом [164, с. 91 - 94].

Особливості японської культури й системи виховання впливають і на національний переговорний стиль. Експерти стверджують, що на переговорах японці зайво багато уваги приділяють проблемам, що мають другорядне значення, уникають прямих відповідей на поставлені питання й затягують винесення рішення.

Японські політики намагаються не говорити «так» або «ні», і роблять це лише в крайньому випадку. За цим криється, як правило, традиційне прагнення створити відповідну атмосферу переговорів, установити «відносини співробітництва» для полегшення процесу ухвалення головного рішення, коли всі другорядні питання будуть улагоджені до взаємного задоволення сторін. Тому при проведенні переговорів доцільно уникати форсування подій, відразу приступаючи до обговорення основних проблем.

Сильною стороною японської дипломатії є чіткий підбір питань, якісна підготовка до бесід, переговорів. В той же час, далеко не всі японські політики, дипломати можуть орієнтуватися в складних ситуаціях.

Для японської дипломатії в минулому було характерним маскування своїх цілей. Так, даючи в кінці XIX – на початку XX століття обіцянки, що вони не претендують на територію Китаю та Кореї, Японія здійснила агресію у відношенні як однієї, так і іншої країни; віроломно напала на Росію; перебуваючи в стані переговорів з США в 1940-1941 рр., і під прикриттям цих переговорів розпочала війну з США. І пізніше, під час другої половини XX ст., японська дипломатія вела переговори жорстко, з позиції тиску.

На сьогодні, відзначаючи коректність, толерантність японських політиків, слід зазначити, що з більш слабшими партнерами вони можуть відійти від свого тактичного спілкування і вдатися до погроз.

Японці дуже чутливі до громадської думки, прикладом може бути кампанія, з повернення «північних територій», яка на довгі роки загальмувала розвиток двосторонніх японсько-російських відносин.

У рамках переговорів необхідно також урахувати й специфіку японської мови як засобу спілкування й форми відбиття національного характеру. Згідно з японською психологією, категорична відмова може принизити одну зі сторін, привести до «втрати особи». Поняття «особа» у японській культурі означає не тільки репутацію, але й внутрішню гідність, самоповагу. Тому на переговорах за будь-яких обставин для японців винятково важливо «урятувати особу», причому як свою, так і політичних партнерів. Для японців характерним є намагання йти назустріч своїм партнерам з переговорів, якщо ті роблять їм більші поступки. Вони розглядають поступки партнерів як прояв поваги до себе [129, с. 58].

Таким чином, для поведінки японців на переговорах характерні доброзичливість, терпимість, пунктуальність, коректність, уважне ставлення до деталей, заохочують співбесідника висловлюватися, що, однак, не слід розуміти як згоду з вашою точкою зору.

Щодо Південної Кореї, то зародження й розвиток корейської нації протікало в тісному контакті, а іноді й в боротьбі з китайцями. В економічних, політичних і культурних відносинах. Корея розвивалася під сильним впливом Китаю, вона так само належить до кінфуціансько-буддійської цивілізації. Довгий час державною релігією Кореї був буддизм, однак конфуціанство формувало філософські основи держави й виявляло значний вплив на національний характер. Цікаво, що конфуціанство сприймалося у Кореї з такою готовністю й у настільки суворій формі, що самі китайці вважали корейських прихильників цієї релігії більш

благочестивими, чим вони самі, і називали Корею «Східна країна чемності» [72, с. 154].

Однією з важливих цінностей у корейському суспільстві є родина, слухняність по відношенню до старших, відданість, шанобливість і вірність. Важливу роль у корейському суспільстві відіграє поняття «клановість», яке впливає з такої риси національного характеру, як прагнення до взаємодопомоги й співробітництва. Корейське суспільство є суворо ієрархічним. Престиж людини залежить від посади й віку. Тому на переговорах з корейцями досить важливо поважне відношення до старших за віком і положенню в делегації партнерам. Експерти відзначають, що, як правило, корейці є відкритими, дуже ввічливими й добре вихованими людьми. Проте представники Південної Кореї вважаються досить напористими при веденні переговорів. На відміну від японців, корейці не люблять загальних міркувань на початку переговорів і відразу готові обговорювати основне питання переговорної програми. Для корейського переговорного стилю характерна ясність і чіткість висловлення проблем і шляхів їх розв'язання. На переговорах представники Південної Кореї все-таки прагнуть до логічної послідовності й чітким взаємозв'язкам.

Дипломатів арабських країн відрізняє свій стиль ведення переговорів. Арабські послы часто можуть утримуватися від обговорення тих або інших проблем, що стосуються близькосхідного регіону, взаємин арабських держав, щоб не піднімати хворобливу проблему арабської солідарності. Арабські дипломати відрізняються гарними ораторськими здібностями й умінням вести дискусію, знанням того або іншого питання. Для них також характерною є обережність і чітке дотримання інструкцій, і у випадку, якщо в дипломата немає вказівок із центру, він намагається ухилитися від обговорення того або іншого питання. Для процесу прийняття рішення характерні обов'язкові консультації й обговорення проблеми із залученням експертів, перш ніж прийняти будь-яке ключове рішення. Працівники зовнішньополітичних відомств частіше схиляються не до того, щоб

спрогнозувати варіанти врегулювання проблеми, а знайти розв'язання, звертаючись до досвіду минулого.

Для арабських політиків велике значення має рівень, на якому ведуться переговори, оскільки більшість арабів - прихильники авторитарного правління й адміністративних правил поведінки. У їх поведінці сильні ісламські традиції, що роблять істотний вплив на хід і характер переговорів. Нерідко виявляють егоцентризм, нав'язуючи партнерам свої правила ведення переговорів.

Результатом тривалої колоніальної й напівколоніальної залежності від Заходу багатьох арабських держав стало те, що вони звикли не довіряти не тільки колишнім колонізаторам, але всім західним державам, підозрюючи їх у намірі обдурити арабські країни.

Недовіра, обережність характерні для арабських політиків. Навіть ри рутинних розмовах з офіційними представниками інших країн вони можуть говорити, що нічого не знають з питання, що обговорюється, навіть коли добре інформовані про нього, просто необхідно час для роздумів.

Для арабів однією із умов контакту, переговорів є встановлення довіри. Вони намагаються не стільки передбачити рішення проблеми шляхом аналізу подій, скільки дістати рішення із опиту минулого.

При цьому окремі країни мають свої особливості. Так, на думку учасника палестино-ізраїльських переговорів у Кемп-девіді У. Квандта, для єгиптян характерне почуття національної гордості, твердий стиль ведення переговорів, дотримання національної незалежності й протистояння будь-яким спробам втрутитися у внутрішні справи країни. Установлення довіри є важливою умовою успішних зв'язків з арабськими дипломатами [37].

Щодо характеристики американського національного стилю ведення переговорів, то слід відзначити наступні:

– нетерплячість. Самі американці визнають себе самими нетерплячими людьми у світі; ця якість безпосередньо пов'язана з їхнім

відношенням вчасно і є, підсвідомою тенденцією американських дипломатів [192].

– зарозумілість. Вона часто розглядається як атрибут приналежності до супердержави, але не менш часто представники інших націй вважають зарозумілість і самовпевненість другим «я» американців. Здатність почути іншу сторону. Американці не вміють добре слухати;

– обмеженість. Тому що більшість американців мають досить обмежений досвід щодо інших культур, вони часто виявляються несхильними до інтенсивного спілкування з іншими делегатами, що з боку останніх розцінюється як відсутність інтересу, а іноді витлумачується як манія величності. Чітка орієнтованість на перемогу;

– справедливість. У міжнародному середовищі визнають і поважають американську звичку вести чесну й слухну гру [202], хоча в той же час багато вчених вважають американських дипломатів схильними до читання моралей і застосування тиску на партнерів з переговорів;

– гнучкість. Американці мають більші повноваження в сфері прийняття рішення, ніж більшість інших делегацій. Це означає, що рішення можуть ухвалюватися відразу, прямо за столом переговорів;

–прагматичність. Прийняття ризику. Американські дипломати часто готові внести нові ідеї, пропозиції до співробітництва й навіть спеціально змінити мову переговорів, якщо вважають, що це просуне їх до мети досягнення угоди. Часом такі кроки вживають без попереднього узгодження й одержання схвалення від головних органів керування. Саме із цієї причини вони вважаються ототожненням того високого ступеня ризику, на який іде глава делегації заради того, щоб добитися консенсусу [191].

Поведінка, заснована на принципах співробітництва й підтримки. На конференціях американці приділяють значну увагу співробітництву з іншими делегаціями, секретаріатом, пресою, представниками неурядових організацій і приватного сектору. Вони також визнають авторитет глави

делегатії й важливість того, щоб делегація виступала одногосно із усіх питань.

Авторкою розглянуто та визначено особливості національних стилів європейських держав. Так, наприклад, для німецьких політиків є характерним педантизм у переговорному процесі. Німці традиційно більш розважливі. Вони вступають в переговори, тільки коли впевнені в тому, що рішення яке їх цікавить буде прийнято. Німецька делегація завжди ретельно опрацьовує свою позицію ще до переговорів. Безпосередньо ж на зустрічі вони воліють обговорювати всі питання послідовно, у чіткій черговості, ретельно розглядаючи всі деталі. Крім цього, необхідно враховувати прихильність німецьких політиків до точності, пунктуальності й суворої регламентації поведінки.

На переговорах німці уважні до питань ієрархії та статусів. Всі титули німецького члена делегації перед початком переговорів необхідно уточнити. Для німців авторитет – застава гарантії.

М. Вебер вказував, що політики і чиновники в Німеччині користуються надзвичайно високим авторитетом саме тому, що являються гарантами порядку у власній країні [19, с. 324].

Німці принципові у питаннях виконання досягнутих домовленостей. Власне такого підходу і вимагають від своїх партнерів. Якщо є сумніви в тому, що вдасться дотримати всі умови договору, укладеного на переговорах, краще заздалегідь відмовитися від частини своїх пропозицій.

Як зазначає В. Шубарт, лише німці здатні перетворити політичні переговори в суто діловий захід з чітким регламентом і детальними інструкціями для кожного учасника переговорів [168, с. 126].

Німецькі дипломати та політики виступають на поговорах як воїни, вони не люблять компромісів і відстоюють свою позицію до самого кінця і йдуть на поступки, лише за відсутності іншого виходу. Крім того, вони вміють «тримати удар». Про це свідчить і поразка Німеччини у війні. Зовнішній політиці були нанесені карколомні удари, вона зазнала повного

провалу. На думку І. В. Попова: «дипломатія – це зброя миру і співробітництва народів – нацисти зробили з неї засіб підготовки війни. Німецька дипломатія залишилася без своєї основи. В історії новітнього часу не було подібних випадків» [127, с. 269].

Але не дивлячись на це, багато німецьких представництв в нейтральних країнах продовжували діяти. Доволі швидко були відновлені відносини і з країнами з якими Німеччина воювала.

Таким чином, німецький національний стиль на політичних переговорах є прикладом чіткості, відповідальності, серйозності, що не завжди однозначно можливо оцінити.

Особливість французького національного стилю полягає в тому, що французькі політики прагнуть ухилитися від офіційних переговорів про конкретні питання у форматі «тет-а-тет». Вони багато уваги приділяють попереднім домовленостям і намагаються завчасно обговорити ті чи інші питання, не відкладаючи рішення безпосередньо на переговори.

У порівнянні з американськими колегами, французи менш самостійні при прийнятті остаточних рішень. Французькі політики традиційно орієнтуються на логічні докази. Вони досить жорстко ведуть переговори і часто не мають запасної позиції. Нерідко французи обирають конфронтаційну тактику, хоча намагаються при цьому зберегти характерні для своєї нації риси поведінки: чемність, ввічливість, люб'язність, схильність до жарту й невимушеність спілкування.

Сучасний американський дослідник А. Харрісон, описуючи французький стиль ведення переговорів, відзначає притаманну їм прихильність принципам при одночасній недовірі до компромісів: «При вирішенні своїх внутрішніх проблем французи неохоче вдаються до переговорів, вважаючи за краще ігнорувати конфлікти або шукати інші, відмінні від переговорів шляхи їх вирішення. Негативне ставлення до компромісів посилюється почуттям інтелектуальної переваги, властивого французам» [185, с. 118]. Цю особливість відзначають майже всі фахівці:

французи майстерно, і з витонченістю відстоюють той чи інший принцип або свою позицію, але не схильні до торгу або розміну поступками. У компетенції безпосередніх учасників французької делегації в основному знаходяться питання тактики ведення переговорів, в чому вони часто демонструють велику різноманітність засобів і прийомів. Як наслідок цього, французи особливу увагу приділяють попереднім домовленостям і вважають за краще заздалегідь обумовити питання, які можуть виникнути в ході переговорів, а по можливості, навіть провести попередні консультації.

І ще дві особливості французького стилю. Перша – це різноманітність методів та прийомів. З одними французькими політиками бесіди і контакти можуть вестися в елітному тоні, на цю ж тему з іншими представниками – в негативному тоні. Друга особливість полягає в тому, що між французами велика різниця як в культурі, освіті так і в політичних поглядах, і ці розбіжності зростають. Тому необхідно уважно віднестися до кожного співбесідника і виробити індивідуальну тактику спілкування.

Має свої особливості і англійський стиль ведення політичних переговорів. Англійська дипломатія являється класичною, свого роду еталон дипломатії. Британські політики приділяють не надто багато часу питанням підготовки до переговорів. Основна риса англійців – прагматизм, вони, як правило, вважають, що найкраще рішення може бути знайдене на самих переговорах.

Традиційним для англійського стилю ведення переговорів є вміння уникати гострих кутів. Для англійців важлива тривалість відносин з партнером. Чим довше англійці працюють з контрагентом, тим вище шанси, що на переговорах вони підуть назустріч побажанням партнера.

Всі питання переговорів повинні бути витриманими і коректними. Для англійців немає нічого дорожчого, ніж традиції і звичаї, що прийшли з глибини століть. Англійське суспільство негативно ставиться до тих, хто в своїй поведінці себе не контролює і виходить за рамки. Кращий вихід з будь-

якої небезпечної ситуації – не відображати емоцій з приводу інцидентів. Дуже легко помилитися у трактуванні позиції англійця.

Також англійцям властива суперечливість прагнень. З одного боку ця нація любить чітку послідовність дій і подій, а з іншого боку дуже схильна до різкої зміни своєї думки. Враховуючи «роздвоєння особистості» британців, вести з ними переговори досить складно. Крім того, англійці дуже шанобливо ставляться до своїх прав. Під час переговорів англійці дотримуються жорсткої позиції, вони також використовують дуже багато фактичного матеріалу. Хоча британці показують, що готові йти на компроміс, при першій зустрічі з партнерами зазвичай не приймають остаточних глобальних рішень.

Британці досить рідко висловлюють свою незгоду відкрито, швидше невизначено. Багато представників інших культур, дратуються при вигляді того, що англійці не квапляться з прийняттям рішень. Що стосується невербального спілкування, то британці користуються жестами у виняткових випадках. Наприклад, якщо наполегливо наполягають на своїй позиції під час ведення переговорів, то використовують підняті на рівень голови вказівний і середній пальці руки у вигляді літери «V», звернувши тильну частина долоні до співрозмовника. Англійці дуже несхвально ставляться до представників поліактивних культур, які під час спілкування активно використовують жести. З англійцями не варто спілкуватися в наказовому тоні.

Досліджуючи особливості російського стилю, автор відзначає, що основна його відмінна риса ведення політичних переговорів полягає в тому, що російські політики зосереджені в основному на спільних цілях і відносно мало уваги приділяють тому, як їх можна досягти. При обговоренні проблем вони воліють діяти обережно, не ризикувати. Страх ризику передбачає за собою обмеження ініціативи. Тому нерідко росіяни в основному реагують на те, що пропонує партнер, а не висувають власні варіанти вирішення.

Російська тактика ведення переговорів вирізняється ще й тим, що на початку переговорів політики намагаються зайняти міцну позицію, що характеризується значним завищенням вимог. Потім, після тривалих дискусій і поступок, відбувається зближення позицій сторін. Іншою особливістю поведінки росіян є швидка зміна настроїв та установок щодо партнера: від украї дружнього ставлення до офіційного, що виключає будь-які особисті симпатії [84, с. 49]. При цьому компроміс розглядається як прояв слабкості, тому до нього вони вдаються дуже неохоче. Часто використовуються прийоми, спрямовані на отримання переваг у ході переговорів.

Ця характеристика російських учасників переговорів, на думку А. Вилецького, свідчить про їх некомпетентність, відсутність культури ведення переговорів, прагненні навіть в атмосфері співпраці бачити, швидше, конфлікт інтересів, ніж їх збіг [20, с. 4].

Український національний стиль ведення політичних переговорів, на думку П. В. Кузьміна, можна охарактеризувати наступним чином. З огляду на нетривалий період самостійного розвитку України, а також незавершеність і суперечливість становлення української політичної еліти, перебувають у стадії формування. Можливе припущення, що процес утвердження українського стилю переговорів відбуватиметься досить тривалий час і суперечливо. Суттєво впливатимуть на нього: своєрідність геополітичного положення країни; певний соціокультурний розкол українського суспільства; невисока професійна культура правлячого класу; брак узгодженості в діях державних політичних діячів і лідерів; поліконфесійність країни; типові властивості національного характеру української нації і національного характеру інших великих етносів, що проживають в Україні. Причини низької ефективності переговорної діяльності українських політиків і дипломатів, які авторка вбачає у відсутності послідовності у внутрішньополітичному й зовнішньополітичному курсах країни; відсутності єдності поглядів

українського правлячого класу на реформування суспільства й стратегічні зовнішньополітичні орієнтири; непродуманому підході до формування складу переговорної делегації та призначенні її керівника; низькому рівні професіоналізму й відповідальності ряду українських політиків у застосуванні технологій переговорів [80, с. 28].

З точки зору зарубіжних вчених, український стиль характеризується конкурентністю в стратегії переговорів. Більшість українців схильються до переговорів за типом гра з нульовою сумою, в якій виграш однієї сторони дорівнює втраті з іншої сторони. Переговори можуть стати більш представницьким і трохи більше результативними, якщо міцні відносини були встановлені між сторонами. Українці з великою повагою ставляться до західного досвіду, поважають досягнення опонентів.

Темп переговорів буде дуже повільним і затяжним. Особливо в ранній стадії переговорів ви можете відчутти, що ви робите невеликий прогрес, темп дискусії часто залишаються високими, протягом досить довгого часу, поки ваші колеги в кінці кінців вирішать приступити до деталей угоди. Успіх вимагає крайнього терпіння в цій країні. Якщо ваші колеги, схоже, зайшли у глухий кут переговорів, ретельно оцінюйте їх уповільнення, тому що вони оцінюють альтернативи і що вони не зацікавлені в відносинах з вами. Найчастіше, однак, така поведінка вказує на спробу створити тиск щоб отримати поступки. Українці можуть бути дуже терплячі, наполегливі, і завзяті до переговорів. Вони часто розглядають компроміс як ознаку слабкості, можливо, часто відмовляються змінити свою позицію, якщо інша сторона надає достатні поступки або показує виняткову твердість. Крім того, вони можуть внести незначні поступки, передбачаючи великі у відповідь. Ведення переговорів з українцями неминуче включає в себе і маневрування. Найкраще, щоб бути ввічливим, але залишатися жорсткими протягом переговорного процесу. На жаль, в переговорах може застосовуватися і подання неправдивої інформації. Крім того, українці зазвичай діляться «зовні» інформацію з обережністю. «Хороший поліцейський, поганий

поліцейський» цю тезу можуть використовувати обидві сторони за столом переговорів. Українські політики часто використовують методи тиску, які включають відкриття з «кращою пропозицією». Остаточні пропозиції можуть бути зроблені більше, ніж один раз, і майже ніколи не є остаточними. Тиск не працює проти них, так як українці можуть бути дуже терплячими і фаталістичними, в той же час можуть бути агресивними, імпульсивними, не завжди керують емоціями. Зазвичай, переговори відбуваються з запізненням у часі.

Таким чином, українських політиків під час переговорів характеризує толерантність, доброзичливість, вміння застосовувати технологію компромісу. В той же час, відсутність пунктуальності, відповідальності та застосування не завжди правдивих аргументів та фактів.

Дослідивши національні стилі політичних переговорів, авторка вважає за доцільне проаналізувати такий аспект, як роль невербальних комунікацій в структурі національного стилю ведення переговорів, автор зазначає, що до невербальних комунікацій можна віднести: вираз обличчя, зовнішність, контакт очей, жести, міміку, пози, особливості сприйняття простору і часу, тактильні контакти. Автор зазначає, що з точки зору специфіки невербальних комунікацій, національні стилі ведення переговорів важливо розділяти на культури з «низьким контекстом» і «з високим контекстом». В англо-американських, німецьких і скандинавських країнах невербальні комунікації мають порівняно невелике значення: тут цінується вміння говорити коротко, ясно і по справі, не вітаються двозначності і невизначеність. У Східній Азії, Латинській Америці, країнах Середземномор'я, Росії та Україні інформація передається переважно невербальними засобами, тут спілкування більш насичене, значення мають особисті зв'язки, статус.

З точки зору ставлення до часу, в цьому випадку прийнято розподіл політичних переговорів на монохронні і поліхронні. В англо-американських, німецьких і скандинавських країнах пунктуальність і дотримання графіку

переговорів вважається основою ділового спілкування, ці культури монохронні. Навпаки, в Латинській Америці, Східній Азії, Індії люди набагато менше турбуються про час, ці культури поліхронні. Таким чином, автор звертає увагу на те, що з точки зору ставлення до простору, національні стилі можна розділити на формальні і неформальні. У формальних культурах (більшість країн Заходу) спроби партнерів підійти до них дуже близько, викликають дискомфорт. У Латинській Америці, в арабських країнах прийнято спілкуватися на ближчій відстані. Україна займає проміжне становище на перехресті формальних і неформальних культур. Автор підкреслює, що відстань, на якому розмовляють партнери по переговорах, грає дуже значну роль. Збільшення прийнятої в культурі одного зі співрозмовників дистанції може бути витлумачено ним як зайва формальність, занадто офіційний стиль спілкування, холодність. І навпаки, зменшення відстані може бути розцінено як невинуватена фамільярність. Відомо, наприклад, що у європейців особиста зона дещо менше, ніж у американців (відповідно від 45 см до 120 см). Японці, китайці, корейці мають більш вузький особистий простір – близько 25 см. Отже, в процесі переговорів з західними колегами японці або китайці можуть мимоволі робити крок вперед, щоб дещо зменшити простір. Саме тому вельми поширена упередженість європейців (і американців) з приводу «фамільярності» азіатів [124, с. 36 -37].

Таким чином, авторка приходить до висновку, що національний стиль партнерів відіграє важливу роль в процесі політичних переговорів, що пов'язано з прихильністю певним національним культурним традиціям і цінностям, специфічним характером ментальності, особливістю невербальних комунікацій, які проявляються в поведінці учасників політичних переговорів, що належать до різних національних культур.

Висновки до 2 розділу

Можна зазначити, що переговорний процес починається задовго до застосування сторонами дискусій, торгу, поступок, застосування конкретних технік підготовчим етапом. Підготовчий етап включає організаційний, культурний та змістовний аспекти, кожен з яких має певне функціональне навантаження – якомога краще підготуватися до ведення переговорного процесу.

Етапи, на які поділяється процес переговорів, є відносно самостійними, завершеними фазами, підсумок яких є стартовим майданчиком нової фази.

Вище проаналізовані стратегії переговорів відрізняються одна від одної тактичними прийомами, але в цілому їх характерні риси відзначаються стратегічною спрямованістю – на перемогу, згоду, боротьбу. Жорстке розмежування стилів переговорного процесу можливе лише в наукових дослідженнях, в практичній діяльності ці стилі ведення політичних переговорів одночасно співіснують і змінюють один одного, в залежності від ситуації, що складається під час переговорів.

Ефективність сучасних політичних переговорів багато в чому залежить від уміння враховувати національні особливості, традиції та звичаї учасників політичних переговорів. Вибудовуючи стратегію і тактику переговорів, вибираючи аргументацію, необхідно враховувати соціокультурні особливості співрозмовників, їх психологію, звички і схильності. Ці знання допомагають швидше знайти спільну мову з партнерами з політичних переговорів.

Авторка вважає, що саме національний характер формує національний стиль учасників політичних переговорів. Проте в сучасній політичній науці загальноприйнятого наукового визначення цього терміну на даний час не існує, що пов'язано з певною складністю проведення чіткої межі між національними особливостями поведінки учасників на переговорах,

державним стилем, етнічними та особистісними особливостями, специфікою політичної культури представників різних держав.

Розділ 3

Вплив комунікативно-психологічних технологій на процес політичних переговорів

3.1. Ключові засади інформаційно-аналітичної роботи та застосування інформаційних технологій в політичних переговорах

Процеси глобалізації та наслідки інформаційної революції визначають загальні умови здійснення інформаційно-аналітичної роботи. Створення гігантських масивів інформації з відкритим доступом з будь-якої точки земної кулі якісно змінило інформаційну ситуацію. Одержаний за допомогою комп'ютера величезний масив інформації дозволяє, як ніколи раніше, передбачати багатоваріантність розвитку подій, висувати більш обґрунтовані пропозиції, значно розширюючи ступінь інформаційно-аналітичного опрацювання процесу прийняття рішень, в тому числі і в процесі переговорів.

В силу малої собівартості і широкої поширеності сучасні інформаційні технології значною мірою зрівнюють можливості учасників інформаційного обміну. Інформаційна революція створила оточення, в якому державний суверенітет перестає домінувати. Інфокомунікаційні взаємодії однаково легко орієнтуються на інтереси міжнародних організацій, держав, їх регіонів, соціальних груп і окремих користувачів. Інформація безперешкодно перетинає державні кордони, інформаційні ресурси, доступні всьому світу, можуть створюватися з мінімальними витратами. Значення інформаційної революції в контексті розвитку міжнародних зв'язків полягає не в поширенні нових технологій, які в кінцевому підсумку є лише високоефективним інструментом здійснення людської діяльності в різних галузях, а в її наслідках, головне з яких – формування суспільних відносин нового типу, в основі якого лежить перехід до якісно вищого рівня інформаційної взаємодії.

Технології інформаційної епохи роблять оточення держав більш динамічним і комплексним. Національні економіки виявляються суттєво залежними від глобальних умов розвитку. Культурна і політична свідомість населення підвищується. Це сприяє процесам демократизації та лібералізації. Разом з тим, ці ж чинники можуть підживлювати радикальні рухи, що підштовхують світову фрагментацію і дестабілізацію. Тому однією з основ успіху в умовах сучасного світу стає вміння ефективно управляти інформацією як стратегічним ресурсом.

Хто володіє інформацією – той веде справу. Важливості інформації, і зокрема діяльності в цих цілях розвідки, Сунь Цзи присвятив спеціальний розділ своєї роботи. «Немає більшої цінності, – зазначав він, – ніж скласти ясну картину того, що відбувається ... ». На його думку, «в цьому секрет справжнього успіху» і на це «спирається майстерний полководець». Однак не тільки про полководця він веде мову, оскільки додає, що розвідка забезпечила успіх імператорам стародавності. Завдяки їй «вони змогли зміцнити династії». Тому як розвідників він рекомендує використовувати самих обдарованих людей і «ніколи не економити на їх винагороді» [26, с. 150 -152].

Уявлення Сунь Цзи про значення інформації повністю відносяться і до ведення переговорів.

У світовій літературі є багато сотень, якщо не тисяч, визначень інформації. Більше того, існує величезна безліч концепцій цього феномену. Така велика увага до інформації, звичайно ж, аж ніяк не випадкова, – вона відображає виняткову важливість даного явища в сучасному житті. «Інформація в найзагальнішому сенсі слова, – констатував В. Г. Афанасьєв, – є результат віддзеркалення різноманіття дійсності. Вона не матеріальна, не енергетична по суті своїй, а розумова ідеальна категорія» [7, с. 12].

Відомий словник Вебстера дає таке визначення: «Інформація – це щось отримане або здобуте шляхом інформування, наприклад: знання, повідомлені іншими людьми або здобуті в результаті дослідження, вивчення

або навчання; знання про якусь подію або ситуації; факти або цифри, готові для передачі або використання, на відміну від тих, які увійшли в галузь знання, вже отримали організаційне оформлення» [Див. детал.: 112, с. 15-16].

І, нарешті, у повсякденній практиці під інформацією зазвичай розуміють відомості, що становлять певний інтерес, якими обмінюються люди в процесі спілкування. Коли політики говорять про інформацію, то згадують ряд її властивостей. Вона достовірна, якщо не спотворює істинного стану справ. Інформація адекватна, коли за допомогою отриманих відомостей про процес або об'єкт створюється їх образ певного рівня відповідності. Інформація повна, якщо її досить для розуміння і прийняття рішень. Вона виражена коротко і чітко, коли не містить в собі непотрібних фактів. Інформація ясна і зрозуміла, якщо виражена мовою, на якій висловлюються ті, кому вона призначена. Інформація своєчасна, якщо не втратила актуальність і несе в собі відомості, необхідні в даний момент для обґрунтування дій [30, с. 12.].

Інформаційні продукти створюється в процесі будь-якої інтелектуальної роботи і поширюються не в вакуумі, а у вже сформованому політичному просторі. «Інформація, – помічав професор Каліфорнійського університету М. Кастельс, – є інтегральною частиною якоїсь людської діяльності» [65, с. 77.]. Її прийнятно класифікувати з різних точок зору в залежності від обраного критерію. Наприклад, в Заключному Акті Гельсінської наради з безпеки і співробітництва в Європі від 1 серпня 1975 р. виділяється усна, друкована та кіно–, радіо– і телевізійна інформація. Нині ми маємо право додати до наведеного списку інформацію на електронних носіях. Фахівці в галузі теорії інформації схильні поділяти інформацію на три класи: інформація про минуле, інформація про сьогодні і інформація про майбутнє. «Минуле, теперішнє і майбутнє, – підкреслював відомий британський радник Е. Карр, – тісно пов'язані в нескінченному ланцюзі історії» [Цит. за: 65, с. 58].

«Незначна кількість політиків і дипломатів і зовсім небагато вчених, – зауважував співробітник МЗС Норвегії І. Нейман, – стали б заперечувати проти припущення, що тональність обговорення політичного питання в минулому може боляче вдарити по сьогоднішнім політичним контактам» [100, с. 89].

Якщо послатися як доказ на радянсько-китайські відносини в 60-70-ті роки минулого століття, то результатом інформаційної війни тих років стала втрата можливості об'єктивного відображення історії зв'язків Китаю та Росії, а історичний негатив затулює всі позитивні сторони. І це, на думку китайських дослідників, здійснило негативний вплив на психологію двох націй, на взаємну довіру між ними.

Існує й така класифікація інформації: інформація як результат творчості, в процесі якого створюються об'єкти авторського права тощо; масова інформація, що містить повідомлення інформаційного характеру; документована інформація про людей, персональні дані; офіційна документована інформація; обов'язково надається інформація (звітність); інформація, яка не є результатом творчості, але формується і розповсюджується як товар; інформація в формі інформаційних ресурсів як запасів ретроспективної інформації. Також може поділятися на офіційну та неофіційну, загальну і галузеву, горизонтальну і вертикальну, зовнішню і внутрішню, систематизовану і несистематизовану. Вона класифікується в залежності від джерела, за ознакою адресності, характеру носія, способу передачі, ступеня достовірності, залученості в обчислювальні процеси тощо.

Інформація буває первинною і вторинною. Первинна подається на базі прямого спостереження або опитування, на основі безпосередньої реєстрації подій, що сталися. Вторинна ж являє обробку, узагальнення чи опис, зроблений на основі даних первинних джерел. Доречно тут привести висновок академіка Б. В. Раушенбаха. «Дуже багато чого, – розмірковував він, – залежить від того, хто відображає. Але є в цьому процесі частина, яка не залежить від спостерігача, а є частина, яка залежить і передає якісь

властивості вченого, його стан. Коли кажуть, що не буває абсолютно об'єктивних даних, мають на увазі саме це» [117117, с. 148].

Тим не менш, у всіх випадках аналітику корисно буде пам'ятати іронічне зауваження російського посла в Угорщині І. П. Абоїмова, що у інформації, як і осетрини, не буває «другої свіжості» [39, с. 59]. Правда, при її народженні та циркуляції є свої премудрості, про які також не слід забувати. «Такою уже є людська психіка, – вважає А. Б. Кувшінніков, – перша інформація стає критерієм істинності наступної, нехай навіть більш аргументованої, більш доказової і об'єктивно більш достовірної. Запізніле спростування нерідко тільки надає більшу вагомість спотвореним повідомленнями і навіть сприймаються як підтвердження їх істинності» [78, с. 62-63].

Переговори, безпосередньо пов'язані з інформаційно-аналітичною роботою. Від якості такого виду роботи залежить результат переговорів. Архівні матеріали, література, дослідження вчених дають безліч прикладів того, що володіння інформацією може з'явитися вирішальним фактором забезпечення успіху переговорів.

Ключовою інформацією є інформація про справжні цілі переговорів.

Перший етап підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів представляє з себе сукупність внутрішніх документальних ресурсів, комп'ютерних баз даних, організацію отримання інформації з зовнішніх джерел. Збір, документування, обробка, систематизація, інтеграція, зберігання і видача інформації є основними складовими інформаційного забезпечення.

Інформаційна база повинна містити відомості за основними напрямками діяльності. Форми матеріалів можуть бути самими різноманітними: добірки спеціалізованої літератури та періодики, архівні документи, внутрішні комп'ютерні бази даних і підключення до зовнішніх корпоративних або платних баз даних, до відкритих ресурсів мережі Інтернету. Для систематизації та підтримання в актуальному стані

інформаційних джерел, ефективного їх використання складаються внутрішні регламенти та інструкції, переліки літератури або ресурсів мережі Інтернет з проблематики переговорів, а також розробляються методики цільового пошуку інформації в глобальній мережі.

Організація цільового інформаційного пошуку базується на чіткому визначенні суті розв'язуваної проблеми та її структуруванні для визначення відповідних джерел інформації або галузей пошуку з урахуванням наявної інформаційної бази, співвідношення із суміжними проблемами, оцінки важливості і складності розв'язуваної проблеми, поставлених тимчасових обмежень і доступних ресурсів з метою визначення глибини і масштабів пошуку інформації, обсягів і форми представлення отриманих результатів.

В процесі збору та класифікації інформації з різних джерел оцінюється ступінь відповідності наявних та отриманих матеріалів щодо поставлених цілей переговорів, їх повнота, точність і актуальність, а також можливість отримання додаткових відомостей. Доступність інформації визначається, з одного боку, ступенем її відкритості, оскільки необхідні відомості можуть бути відкритими, напівзакритими (не засекреченими, але контрольованими їх власниками або тими, кого вони стосуються) або секретними. З іншого боку, аналітики в органах державної влади лімітовані як тимчасовими рамками, так і наявністю ресурсів, необхідних навіть для отримання відкритої інформації.

Залучення необхідних джерел визначається продуманою і ясно сформульованою проблематикою завдання. «Довготермінова мета, – писав З. Бжезінський, – виконує роль маяка. Вона допомагає визначенням не тільки бажаного результату, але і висвітлює і найкращий шлях до вирішення завдань»[145, с. 84].

Відомо, що розподіл інформаційних даних підпорядковується так званому ефекту В. Парето, тобто 80 % інформації міститься в 20 % джерел. Основним висновком з правила В. Парето є реальна можливість економії часу і власних ресурсів. Останнє цілком досягне, але при вірному виборі

цільових установок і дотриманні ряду нескладних технологічних прийомів, одним з яких є проходження головному постулату ефекту «20/80», що стверджує, що не завжди економічно виправдано прагнути до 100 % результату в якійсь галузі діяльності. У більшості випадків цілком достатньо скористатися тими значимими 20 %, відповідальними за вдалу витрату зусиль, ресурсів, комунікацій і фінансів, щоб знайти 80 % свого закономірного результату [21, с. 126].

З великого обсягу джерел необхідно вибрати особливо цінні. Це, в свою чергу, вимагає подвійної оцінки: самих джерел і відомостей. При всьому слід пам'ятати, чим багатше і різноманітніше використовувані джерела, тим більше шансів, що висновки аналітика максимально наблизяться до досліджуваної дійсності. Факти і тільки факти, перевірені, зіставлені і органічно пов'язані один з одним, можуть скласти міцний фундамент для широкого узагальнення.

В силу безлічі об'єктивних і суб'єктивних факторів кожне джерело інформації має обмежені можливості і допустимі межі використання, різний ступінь надійності і якості матеріалів, що надаються, тому слід це враховувати при аналізі інформації. Отримані відомості можуть бути, залежно від рівня їх опрацювання, первинними (документи, статистичні дані, вибірки з баз даних) або вторинними (аналітичні огляди, прогнози, проекти і т. п.). Аналітична інформація, що містить оцінки, методики, закономірності, пропозиції та прогнози, вивчається на відповідність розв'язуваним завданням також з подальшим узагальненням і адаптацією. Правильна інтерпретація інформаційних матеріалів вимагає знання предметної області та досвіду роботи, вміння зіставити різноманітні дані для визначення їх взаємозв'язку і підготовки вивіреного результуючого документа.

Кожен аналітик розробляє кращий для себе метод збору даних, який свідомо або безсвідомо використовує в роботі над кожним проектом. Н. Боттом і Р. Галлаті за зразок наводять наступний приклад поетапного

систематизованого збору даних: 1) виявлення всіх сховищ, де може знаходитися необхідна інформація; 2) відвідування цих місць і отримання відомостей; 3) розподіл документів відповідно до предметними заголовками; 4) поділ матеріалів за кодами оцінки джерел і даних, виключення донесень з кодом «джерело невідомий»; 5) розподіл матеріалів за кодом оцінки інформації, вилучення документів з кодом «інформація не може бути підтверджена»; 6) розташування парами суперечливих повідомлень, які мають рівні або схожі коди оцінки; 7) підготовка переліку документів, в якому за допомогою спеціальних символів буде відзначена їх пріоритетність [116, с. 103].

Разом з тим не завжди зібрана інформація буває повністю достовірною або вичерпною, не завжди вона точно відповідає потребам підготовки до переговорів або їх ведення. Можуть бути й такі ситуації, коли вона взагалі відсутня. У всіх подібних випадках, як, втім, і в дипломатичній і в переговорній діяльності в цілому, велике значення набуває аналітика, тобто оцінка обстановки, дій і намірів партнера, прогнозування розвитку ситуації і розрахунок власних кроків на базі відповідних висновків. При цьому збір фактичного матеріалу і його аналіз повинні розглядатися як необхідні і взаємопов'язані сторони єдиного процесу. Окремі факти для правильної оцінки їх значення вимагають аналітичного осмислення, а припущення логічного порядку потребують підтвердження фактами. У такій роботі велику роль відіграє особистісний фактор – підготовка, досвід і здібності тих, хто займається аналізом, включаючи і таку важливу якість, як інтуїція.

На першому етапі аналізу необхідно узагальнити інформацію. Наступний етап – вивчення зібраних і відповідних чином оброблених відомостей на предмет виявлення тенденція і перспектив розвитку. Третій етап аналізу, незалежно від використаних аналітичних методів, полягає в обґрунтуванні висновків двох попередніх. В основі висновків повинні лежати встановлені факти, а не просто почуття і емоції. «Коли у мене є перевірені дані, – зазначав Г. Резник, – я довіряю логіці, а коли ні – інтуїції.

Іноді мені доводиться шкодувати про прийняті рішення, але частіше винною того буває не інтуїція» [126, с. 46].

Необґрунтовані положення, швидше за все, повинні виключатися, якими б вірними вони не здавалися, оскільки легко можуть виявитися помилковими і нанести збиток. Елементи інформації про кожен об'єкт переговорного процесу, які збираються в процесі дослідження, називаються даними. Як тільки вони отримані, перед аналітиком починають вимальовуватися перспективи закінчення роботи. Тепер мета – усвідомити, що саме отримано для вирішення проблеми в переговорах. Чи є який-небудь зв'язок між поведінкою, яку необхідно пояснити, з одного боку, і факторами, які, як видається, допоможуть зробити це. Реалізувати подібні установки можна за допомогою широкого набору спеціалізованих методів аналізу.

Серед них процедура і правила складання діаграми зв'язків, матриці зустрічей, схеми потоків даних, тимчасові графіки, графіки аналізу візуальних спостережень та оцінки результатів [96, с. 56].

В асоціативних графіках застосовуються цифри, таблиці або геометричні фігури для демонстрації зв'язків між потенційними або дійсними учасниками переговорів або зацікавленої групи. За допомогою асоціативних діаграм виявляються сфери спілкування людей, а також будь-яка інша інформація, яка свідчить про їх спільну діяльність. Хоча всі контакти можуть виявитися важливими, аналітик в першу чергу прагне виявити найміцніші. Пізніше допоміжні зв'язки можуть виступити на перший план, в залежності від того, де будуть пріоритети дослідження.

Схеми потоку інформації – це діаграми, що показують, яким чином відбуваються явища. Їх доцільно використовувати для відображення механічних процесів, взаємодії осіб та іншої діяльності. Схеми потоку інформації показують, яким чином відбувається рух даних та обмін відомостями. Посол Фінляндії в Москві Р. Ньюберг розповідав, що він волів особисто зустрічатися з чиновниками, бізнесменами і журналістами, щоб розібратися в масі чуток. «Я, – зазначав дипломат, повинен бути добре і

своєчасно обізнаний, як буде реорганізовуватися та чи інша галузь російської економіки або окрема велика компанія, які рішення вважає прийнятним в майбутньому ваш уряд. Виходячи з моєю інформацією про це, наші міністри або підприємці готуватимуться до переговорів з російською стороною» [171, с. 249]. Тимчасові графіки показують час здійснення подій. Тимчасовий графік рекомендується використовувати для реєстрації процесів і активності. Графік аналізу візуальних спостережень є складовою частиною графіка оцінки результатів. Обидва графіка складаються за принципом розбивки складної операції на складові елементи. Такий принцип має й інші переваги. Він дозволяє контролювати дослідницьку операцію з початку до кінця і попереджати аналітиків, а звісно, і переговорників про зміни в тенденціях, розробляти сценарії можливих дій, демонструвати хід процесу і т. д.

Графік аналізу візуальних спостережень часто використовують для вивчення терористичної діяльності, завчасної підготовки до попередження терористичного акту або, за необхідності ведення переговорів з терористами.

Основне призначення всіх аналітичних методів – опрацювати зібрані дані, встановити важливі взаємозв'язки і виявити їх значення для переговорного процесу.

В залежності від поставлених завдань можна використовувати, як дескриптивний підхід, в основному для опису і пояснення суті та причин, що відбувається, так і прескриптивний [106, с. 87], з метою виявлення закономірностей з подальшим прогнозуванням і оцінкою варіантів розвитку.

Підсумком аналітичної роботи є нові знання, необхідні для раціонального і ефективного здійснення політичних переговорів. Важливе значення при формуванні та документуванні підсумкових матеріалів мають визначення пріоритетності відомостей з подальшою їх систематизацією, відображення поточного стану питання з виділенням позитивних і негативних моментів, тенденцій і сценаріїв розвитку ситуації з оцінкою ступеня їх імовірності і наслідків, формулювання обґрунтованих

рекомендацій. Якісно підготовлені інформаційно-аналітичні матеріали дозволяють адекватно оцінити ситуацію, спланувати дії, спрямовані на ефективне досягнення поставлених цілей в переговорах, визначити очікувані результати та обсяги робіт. Практична цінність аналітичних матеріалів особливо зростає в тих випадках, коли в них містяться елементи «Попереджуючої» інформації, тобто такої, що дає можливість правильно передбачати або спрогнозувати подальший розвиток політичних подій. Це дозволяє завчасно скорегувати дії, а також вжити заходи щодо мінімізації негативних наслідків неминучих подій.

За всіх обставин інформаційно-аналітична робота повинна постійно супроводжувати процес переговорів. Під час важливих переговорів делегації отримують відносно до переговорів інформацію з центру, куди вона надходить з посольств та інших зарубіжних представництв. Збору інформації силами самої делегації допомагають контакти з делегаціями партнера або партнерів по переговорах, хороша атмосфера у взаєминах з ними. Цій меті служать протокольні заходи різного характеру – прийоми, ланчі, обіди, а можливо, і відвідування театрів, інші форми офіційних і неофіційних контактів. Спілкування в неформальній атмосфері зручно для зондування позицій один одного, пошуків вирішення виникаючих проблем і в усякому разі для поглиблення взаєморозуміння і довіри, таких необхідних для досягнення згоди.

Робота з інформаційного забезпечення переговорів, повинна приносити надійний результат, носити системний характер бути постійно спрямованою до вироблення компетентного прогнозу розвитку ситуації та відповідними висновками про практичні дії.

Інформація слугує не тільки вихідною точкою багатьох переговорів, але й зброєю переговорного змагання. Розповсюдження інформації – це, і спосіб генерування сприятливих настроїв навколо своїх позицій, і можливість зниження напруженості або, навпаки, її стимулювання.

Для цієї роботи потрібен ретельний відбір фактичного матеріалу, вміння оперативно доводити його до адресатів з відповідними коментарями. У той же час важливо адекватно оцінювати подібну роботу з інформацією з боку партнерів, розкриваючи справжній сенс їх дій, що необхідно для розуміння їх цілей і прийняття необхідних контрзаходів. Допомогати цьому може виявив так званої спрямованої інформації, або відомостей, призначених для підштовхування партнера до такого сприйняття або тлумачення подій, які вигідні авторам подібної інформації, розпізнання дезінформації, тобто неправдивих відомостей, що подаються з метою введення в посилкові судження, і, нарешті, пропаганди – діяльності, спрямованої на обробку громадської думки з певними цілями.

Авторка зазначає, що дезінформація є однією із ведучих інформаційних технологій в політичних переговорах. Працюючи з інформацією, сторони переговорів досить часто зіштовхуються з тим, що ті чи інші дані з переговорної проблематики не відповідають дійсності. Дезінформація як спосіб впливу на людину, полягає у навмисному наданні їй такої інформації, яка вводить в оману щодо істинного стану справ. Мета такого впливу завжди одна – опонент повинен вчинити так, як це вам необхідно. Його вчинок може полягати в ухваленні потрібного вам рішення або відмову від прийняття не вигідного для вас рішення.

Якщо опонент приймає інформацію на віру, то починає здійснювати заходи для запобігання тих заходів, які насправді йому не загрожують, і в результаті отримує удар там, де його найменше очікує [36, с. 167].

Так, маскуванню справжніх цілей німецького командування щодо СРСР напередодні нападу займалася потужна мережа німецьких спецслужб. В масштабах цілого держвідомства був здійснений комплекс заходів по стратегічній дезінформації радянського керівництва. До виконавців плану «Барбаросса» доводилися установки, що і до якого терміну необхідно здійснити, і ці відомості, зрозуміло, були достовірними.

Але для чого ведуться приготування – на це питання вони отримували легенду. Це їм не заважало не тільки точно і в строк виконувати завдання, а й надійно приховувало справжній зміст [14, с. 358]. Паралельно використовувався прийом, який фахівці називають дезінформуванням «від протилежного». До опонента доводилися абсолютно достовірні або дуже близькі до них відомості, але щоб змусити його не вірити їм, вважати саме їх недостовірними, вони доводилися до нього через завідомо сумнівні канали, що не заслуговують довіри. Влітку 1941 р. інформатори з Румунії і розгромленої Польщі повідомляли, що розміщені там німецькі частини абсолютно відкрито говорили, що війна проти СРСР почнеться в другій половині червня. Але чи можна уявити собі, що військову таємницю знає кожен офіцер вермахту? [159, с. 74.].

Дезінформацію можна умовно розділити на наступні види:

- введення в оману конкретної особи або групи осіб;
- маніпулювання (вчинками однієї людини або групи осіб);
- створення громадської думки щодо якоїсь проблеми або об'єкта.

Введення в оману – це не що інше, як прямий обман – надання неправдивої інформації. Маніпулювання – це спосіб впливу, спрямований безпосередньо на зміну напрямку активності людей. Виділяють такі рівні маніпулювання:

- посилення існуючих у свідомості людей вигідних маніпулятору цінностей (ідей, установок);
- часткова зміна поглядів на ту чи іншу подію або обставину;
- кардинальна зміна життєвих установок [4646, с. 13].

Прикладів застосування дезінформації в переговорному процесі більш ніж достатньо. З метою послаблення опонентів дезінформація надходить абсолютно із різних джерел, як ЗМІ, під час неформальних зустрічей, можливо і через офіційні документи, витік інформації одним із прикладів були переговори між Ізраїлем та Росією. Після переговорів І. С. Іванова в Тель-Авіві з прем'єр-міністром Е. Бараком російські журналісти звернулися за коментарями до співробітника глави ізраїльського уряду Л. Лагуш. За її

словами, на зустрічі І. С. Іванов нібито заявив, що Росія не підтримає рішення ООН про введення миротворців до Палестини, якщо проти цього заперечуватиме Ізраїль. Л. Лагуш стверджувала, що в ході переговорів була досягнута домовленість про візит в 2001 р. в Ізраїль російського лідера. Виявилося, що все це класичний зразок «інформаційної турбулентності». Насправді офіційна російська позиція полягала в тому, що для міжнародної присутності в Палестині потрібна згода двох сторін. Що стосується візиту В. В. Путіна, то знову фіксувалася «напруга», бо запрошення було прийнято до відому, можливі терміни візиту були в процесі обговорення. Видавати бажане за дійсне – один з перевірених способів організованого витоку інформації. До нього, вдаються в тому випадку, коли хочуть ініціювати ті чи інші політичні кроки. У зазначеному випадку – з боку Росії [32, с. 41].

Таким чином, в процесі інформаційно-аналітичної роботи важливо із потоку інформації відфільтровувати правдиву інформацію та дезінформацію.

Як реальна інформація, так і дезінформація розраховується не лише на учасників переговорів, а і на громадську думку. Світ став свідком масштабних пропагандистських кампаній, метою яких є нав'язування громадській думці зручні для ініціаторів трактування подій, навіть, якщо події далекі від дійсності. На сьогодні, як показує практика, змагання за столом переговорів переходить у змагання за громадську думку.

Впливати, формувати громадську думку можливо шляхом застосування PR-технологій. Тому PR-супроводження політичних переговорів стало настійною вимогою нашої інформаційної епохи: саме воно сьогодні визначає, який вплив матимуть результати політичних переговорів на світову громадську думку, стан суспільної свідомості всередині кожної країни-учасниці. Боротьба за громадську думку – центральний нерв сучасної політики, тому використання найсучасніших підходів в цій галузі дуже важливо.

На думку І. Василенко, встановлення ефективних зв'язків з громадськістю – невід'ємна частина сучасного стилю політичних

переговорів. Public Relations на переговорах може охоплювати наступні основні напрями:

- формування громадської думки всередині країни і за кордоном з приводу найважливіших проблем переговорів;
- вплив на динаміку суспільних настроїв;
- позитивне висвітлення діяльності «своєї» делегації і зміцнення іміджу провідних політичних лідерів;
- формування позитивного іміджу країни (політичної партії, організації – в залежності від рівня переговорів);
- просування найважливіших політичних ідей в каналах комунікацій;
- інформаційний вплив на політичну позицію партнерів з переговорів;
- вплив на «порядок денний» світових каналів масових комунікацій [18, с. 91].

Одне з головних завдань PR-спеціалістів – налагодження контактів зі ЗМІ. Жодне значне рішення сьогодні не обходиться без належної медіа-підготовки. Наприклад, глобальна політична, економічна, військова експансія США підтримується активною діяльністю національних і лояльних до них зарубіжних медіа. Напад військ НАТО на Югославію навесні 1999 р. передували численні публікації та телерепортажі про реальних і вигаданих злочинах сербської армії. Перед початком афганської кампанії НАТО 2001 р. світові медіа систематично і тривало обговорювали причетність талібів до трагедії 11 вересня 2001 р. в США. Вторгнення військ американської коаліції в Іраку навесні 2003 р. підготовляли тривалим і детальним висвітленням пошуків у цій країні зброї масового знищення (чутки про наявність якої в Іраку згодом виявилися помилковими), репресій режиму Саддама Хусейна проти власного населення і його можливих і не доведених зв'язків з міжнародним тероризмом. Самопроголошенню незалежності Косова 17 лютого 2008 р. попереджав безліч західних репортажів про геноцид косовських албанців. Одночасно замовчувалися відомості про злочини косовських албанців проти сербів.

Підготовка підписання угод про розгортання елементів американської системи ПРО в Східній Європі в 2008 р. відбувалося на тлі регулярних обговорень експертами масштабів можливої загрози з боку Ірану та інших «ворожих держав». В ЄС рішення, що торкаються інтересів країн-учасниць (договори, введення єдиної валюти, прийняття нових членів) передусім тривалими і докладними медіа-дискусіями. Сторони прагнуть заручитися підтримкою максимально широкої аудиторії, незважаючи на її національну приналежність. Наприклад, в обговоренні перспектив, результатів і наслідків ірландського референдуму 2008 року, який провалив проект конституції ЄС, брали участь всі країни Євросоюзу, а перебої з транзитом російського газу через Україну до Центральної і Західної Європи змусили відкрито висловитися з цього питання навіть ті країни, які від імпорту російських енергоносіїв не залежать. Євросоюзівські лідери і державні чиновники беруть участь у взаєминах третіх сторін, в тому числі і на інших континентах, в якості посередників і спостерігачів. Настільки різні події, як візит президента Польщі А. Квасьневського в 2004 р., в Україну під час «помаранчевої революції» і дії президента Франції Н. Саркозі слідами грузино-осетинського конфлікту в 2008 році, традиційне присутність представників ЄС на переговорах із близькосхідного врегулювання є елементами моделі інформаційно-пропагандистської політики, спільної для ЄС і США.

Постійне вдосконалення комунікаційних технологій та інфраструктури, розширення кореспондентської мережі по всьому світу, пошук нових форм і засобів вираження дозволяють американському і євросоюзівському медіа-спільнотам ефективно виконувати свої головні функції — інформувати про світові події національні аудиторії і транслювати свої ідеали і цінності на аудиторії зарубіжні.

Але в той же час, як зазначає А. Гуменський, подібна політика не є єдиною можливою, а її цінність — самоочевидною. Такі країни, як Північна Корея, Куба, Іран і навіть Китай, основну частину ресурсів витрачають на

інформаційну роботу всередині своїх кордонів, взаємодіючи зі своїм населенням на шкоду спілкуванню з зовнішньої аудиторією, активно перешкоджаючи спробам з боку проникнути в своє національне інформаційне простір. Зусилля урядів цих країн спрямовані на вирішення декількох головних завдань: не допустити витоку небажаної інформації за кордон, не допустити впливу на аудиторію небажаної інформації з-за кордону, за допомогою прямої масованої пропаганди забезпечити лояльність і консолідацію суспільства на основі офіційної ідеології [35].

Цілі інформаційної кампанії на політичних переговорах можуть бути представлені у вигляді наступного алгоритму:

- поступове розширення зони інформації навколо теми переговорів;
- надання темі переговорів чіткого оцінного змісту в інтересах організаторів переговорів;
- цілеспрямований вплив на формування певної громадської думки навколо теми переговорів;
- цілеспрямований інформаційний вплив на партнерів з переговорів з метою коригування їх позиції;
- зміна громадської думки на користь підтримки позиції «своєї» делегації на переговорах [18, с. 94].

На думку А. Моль, «ЗМІ фактично контролюють всю нашу культуру, пропускаючи її через свої фільтри, виділяють окремі елементи із загальної маси культурних явищ і надають їм особливої ваги, підвищують цінність однієї ідеї, знецінюють іншу, поляризують таким чином все поле культури. Те, що не потрапило в канали масової комунікації, у наш час майже не здійснює вплив на розвиток суспільства » [103, с. 117].

Будь-яке повідомлення володіє двома рівнями змісту – буквальним і символічним. Відмінність між цими рівнями полягає в тому, що буквальний зміст повідомлення виявляється у його рядках, символічний – в тому, що знаходиться між рядків, а також самим фактом його існування. Наприклад, висвітлення грузино-осетинського конфлікту та переговорного

процесу навколо нього у 2008 р. в російських і американських медіа. Десятихвилинний виступ президента Грузії в ефірі каналу CNN в період збройного конфлікту між Грузією і Південною Осетією переконливіше інших свідчень говорив про те, яке величезне значення надавало конфлікту керівництво даної телекомпанії, а також про те, чію сторону в конфлікті зайняв канал CNN. Аналогічним було висвітлення «газового скандалу» та переговорів України та Росії. Українські та російські медіа в січні 2009 року відводили цій темі левову частку новинного ефіру та друкованих шпальт.

В статті В. Чалого, присвяченій українсько-російським відносинам, зазначалось, зокрема: «На численних українсько-російських зустрічах уже традиційним стало нарікання учасників на те, що образ України, створений російськими ЗМІ, й відповідно сформоване в українському медіапросторі уявлення про Росію мало відповідає нинішнім реаліям. Спортивно-музичні успіхи країни зводяться в ранг національно-історичних звершень, супроводжуються гучно-патріотичними PR-кампаніями (чого вартий лише величезний банер із портретом Петра I на недавньому футбольному матчі зі шведами)» [161].

У статті Г. Яворської «Політичні метафори і політичні сюжети. Замітки до діалогу Україна – Європейський Союз» відзначається, що, попри надмірне використання PR у політичній боротьбі всередині країни, відчувається потреба у формуванні позитивного образу країни на світовій арені, зокрема у стосунках з ЄС [175].

Головним жанром політичної інформації є новини. Головний зміст новин – факти. Головне інформаційне подія дня – випуск новин на центральному телеканалі. Короткі повідомлення, побудовані за схемою «хто, що, коли, де, чому, як, навіщо», становлять основу актуального суспільно-політичного дискурсу.

А. Н. Чуміков розкриває механізм маніпуляції за допомогою ЗМІ, виділяючи три основні етапи інформаційного впливу:

- на першому етапі формується несистематизований і масштабний інформаційний потік («інформаційний вал»), регулярно спрямовується на обрані цільові аудиторії;

- на другому етапі, коли довіра до різноманітних інформаційним матеріалами стає відчутною, інформація починає носити вибіркового, дозованого характер («сегментування інформаційного потоку»);

- на третьому етапі відбувається розширений обмін інформацією зі «своїми» суб'єктами інформаційного поля і радикально обмежується інформаційний потік для «чужих» («інформаційне партнерство», «інформаційна закритість») [162, с. 654].

ЗМІ за багато років відпрацювали велику кількість прийомів для спрямованого підсвідомого впливу на громадську думку, серед яких: приховане інформаційне навіювання, семантичне маніпулювання, інформаційне відволікання, ефект «терміновості» політичних повідомлень, створення політичного резонансу, «драматизація» політичних подій, «образ ворога», формування політичних стереотипів, формування політичних міфів, формування іміджу політичного лідера і т. п. [33, с. 15 -16].

На думку О. Куцової, громадяни формують уявлення про політичного лідера не лише на підставі безпосередніх контактів, а в першу чергу – на основі символічних уявлень, опосередкованих мас-медіа. Саме тому імідж не повинен містити багато параметрів, він має бути простим, доступним для сприйняття масовою аудиторією, спиратись на вже сформовані у суспільстві стереотипи. Імідж має відповідати існуючим стереотипам, відтворювати, а за необхідності – і створювати нові стереотипи у суспільстві. Політичний PR та політична реклама являються маркетинговими формами політичної комунікації, що спрямовані на діалог між політиком та електоратом. Пропаганда та агітація є немаркетинговими формами організації політичного дискурсу, що є маніпулятивними, і тому меншою мірою враховують інтереси електорату [81, с. 11].

Але, в той же час багато відомих вчених є активними противниками використання маніпулятивних технологій ЗМІ. Наприклад, Е. Фром наполягав на тому, щоб «заборонити всі методи промивання мізків», що використовуються в промисловій рекламі і політичній пропаганді» [153, с. 194 -195].

Менш категоричні американські політологи Р. Фішер і У. Юрі, які закликають викривати, виносити на обговорення і тим самим нейтралізувати маніпулятивні прийоми на переговорах [150, с. 123].

Авторка дослідження погоджується з другою позицією, яка сьогодні виглядає більш реалістичною, оскільки інформаційні технології стали частиною політичного життя і їх вже неможливо заборонити. А для конструктивного переговорного процесу необхідно не лише опиратися на дані інформаційні технології, але і проводити чітку інформаційно-аналітичну роботу з метою не лише підвищення ефективності переговорів, але і з метою запобігання маніпулятивних технологій зі сторони опонентів так, щоб власні технології не зазнали ефекту «бумерангу».

3.2. Роль особистісного фактора та психологічних чинників у веденні (та результатах) переговорів.

Ефективність сучасних переговорних комунікацій, в тому числі і політичних, багато в чому залежить від здатності враховувати особистісні особливості і психологію партнерів. Відстоюючи свої позиції в переговорах, партнери постійно надають один на одного вплив, в тому числі і психологічного характеру. Для здійснення останнього використовуються:

вербальні сигнали – вплив словом, перш за все змістом того, що говориться;

паралінгвістичні сигнали – тональність висловлювань, особливості вимовляння окремих виразів чи слів;

невербальні сигнали – взаємне просторове розташування партнерів в ході переговорів, зовнішній вигляд, пози, погляди, жести, міміка або демонстративні вчинки, якими супроводжуються висловлювання, різні інші прийоми, покликані зробити на партнера ефект, якого прагне домогтися той, хто пускає в хід ці прийоми.

Амплітуда методів психологічного впливу досить широка. Дослідники ділять такого роду методи на три категорії, а саме: варварський вплив, маніпуляція, цивілізований вплив.

Цивілізований вплив – вплив одночасно і правильно виконується, і благородне, гідне людини. Воно вимагає певного рівня культури, при якій людина стає облагородженим цивілізацією, а не варваром.

Цивілізований психологічний вплив – це вплив передусім словом, причому вплив відкритий і відкрито адресований до інтелектуальних можливостей людини. Він сприяє розвитку і збереженню справи, політичних відносин, особистісної цілісності учасників. Цивілізований психологічний вплив вільний від силових і обманних прийомів. Він позбавлений емоційних сплесків, хвилювань і страху, але паралельно з цим – і щастя непередбачуваного, тремтячого емоціями людського спілкування. У будь-якому випадку корисно володіти можливостями цивілізованої взаємодії і застосовувати їх там, де це виправдано [135, с. 67].

Види цивілізованого впливу (за О. В. Сидоренко): аргументація, маніпуляція, навіювання, зараження, спонування імпульсу до наслідування, формування прихильності, прохання, ігнорування, примус, напад, деструктивна критика [141, с. 115].

Варварський вплив – вплив, що не відповідає правилам етикету і етичним нормам, прийнятим самим суб'єктом. Під подібною поведінкою передбачається явище агресивності, запальності та інших форм нестриманості і зривів у поведінці щодо партнера з переговорів – все те, що знаходиться в явному протиріччі з широко прийнятої етикою ведення переговорів.

Ключовою емоцією та відповідно і поведінкою у «варварському впливі» є агресія. Але слід зазначити, що перша і природна реакція нормальної людини на агресію – відповідна агресія. Тому агресія може бути декількох видів, в першу чергу, вона може бути спрямованою а той об'єкт, який цю агресію викликає. Звичайний варіант, що, коли людина, з якою йдуть переговори, говорить з Вами досить грубо, перебиває, всіляко показує свою велич, то природна реакція на подібний стиль спілкування – роздратування. На жаль, все, це ні до чого, крім виникнення загострення в переговорах, не приведе, тому у відповідь на агресію стримують власну агресію, трансформуючи її найчастіше на себе [148, с. 73].

Виглядає подібний варіант досить просто – людина губиться, починає нервувати, збивається мова, вона втрачає контроль над переговорами і т. п. А опонент задоволений – саме на таку реакцію і була розрахована агресія. Суть агресивного впливу у ведення переговорів – вивести опонента зі стану врівноваженості, стабільності [167, с. 118].

Варварському нападу слід протистояти завжди, адже відмова від протидії може означати втрату обличчя, і ні про які переговори після цього не може бути мови. Але протистояти, реагувати слід, але без використання аналогічних методів, а коректно, цивілізовано.

Характерним прикладом може бути реакція імператора Олександра I на спалах гніву Наполеона Бонапарта під час їхньої зустрічі в Ерфурті, описана сподвижником французького імператора Коленкур. «Обидва імператора, – пише Коленкур, – мали звичку розмовляти між собою, прогулюючись по залу, обговорюючи важливі міжнародні справи. Одного разу, не будучи в змозі добитися від Олександра бажаної відповіді, Наполеон спробував розлютитися і, кинувши капелюх чи якусь іншу річ на підлогу, почав топтати її ногами. Олександр зупинився, уважно подивився на нього, посміхаючись, і як тільки помітив, що він трохи заспокоївся, сказав йому: «Ви запальні, а я впертий. Зі мною нічого не можна вдіяти за допомогою гніву. Будемо говорити і міркувати або я йду». При цих словах він взявся за

ручку дверей і дотримав би своє слово, якби імператор Наполеон не кинувся вперед, щоб його зупинити. Бесіда продовжилася в спокійному тоні, і імператор Наполеон поступився» [138, с. 160].

Часто в практиці переговорів використовуються блеф, який, за суттю, той же обман, коли одна зі сторін, що бере участь в переговорах, заявляє, що вона домоглася всього, чого хотіла, а насправді цього ще немає. Користуватися цим прийомом слід обережно і лише в тих випадках, коли ви можете «дотиснути» партнера і добитися від нього того «деякого», що ще залишилося незадоволеним, інакше вам доведеться виконати обіцянку.

Прикладом блефу можуть бути розмови про російський газовий проект «Південний потік». Якщо ж Росія здійснить проект газопроводу «Південний потік», Україна і зовсім виявиться «в кліщах». Деякі аналітики називають «Південний потік» блефом, покликаним зірвати конкуруючий проект Nabucco і підсилити натиск на Україну. Але нещодавно «Газпром» заявив, що до «Південного потоку» погодилися приєднатися французька EdF і німецька BASF Wintershall.

Варварська поведінка і блеф – вельми ризиковані прийоми ведення переговорів. Це шлях до ескалації, а ескалація небезпечна переростанням в застосування сили. Як зазначив С. В. Лавров, «перш ніж приступати до ескалації, слід замислитися над самою логікою подібного способу дій». Він назвав промовистим прикладом в цьому відношенні «досвід акції НАТО в Косово, де виходити зі складного становища прийшлося за допомогою Росії». Що ж стосується блефу, то С. В. Лавров звернувся до авторитету знаменитого французького письменника Марселя Пруста, який так міркував на цю тему в своєму знаменитому романі «У пошуках втраченого часу»: «Точно визначити межу, до якої блеф може йти з успіхом не так-то просто; якщо один заходить занадто далеко, другий, який до цих пір поступався, теж починає наступати аж до того моменту, коли обом відступати далі нікуди». На додаток до всього, зауважує С. В. Лавров, йде небезпечна підміна реальної дійсності віртуальною, і він продовжує цитувати Марселя Пруста:

блеф може також домішуватися до щирості, чергуватися: що вчора було грою, то сьогодні стає реальністю [82, с. 137].

Одним із способів виходу з двосторонньої дилеми наростаючих загроз і експлуатованого покорення психолог Чарльз Осгуд запропонував стратегію GRIT. GRIT (скорочення англійської назви «Поступові та взаємні ініціативи з ослаблення напруженості» – «Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction») – це стратегія переривання спірального розвитку конфлікту та переговорів шляхом публічних пропозицій противнику відповідати взаємністю на кроки до деескалації. Щоб розірвати спіраль конфлікту, Ч. Осгуд радив однієї із залучених сторін почати з мирної ініціативи. Щоб не здатися або дійсно не стати слабкішим від такого примирливого руху, Ч. Осгуд пропонував робити перший крок невеликим. Разом з такою ініціативою початковою мирною пропозицією сторона-миротворець, що використовує GRIT, робить публічну заяву про те, що далі посліdkують все більш і більш суттєві кроки з ослаблення напруженості, якщо інша сторона буде відповідати тим же на мирні ініціативи першої. Перевага стратегії GRIT в тому, що, не викликаючи один одного на все більш гостре суперництво, противники залучаються у все більш широке співробітництво [120, с. 155].

На практиці можливо привести наступні приклади. Так, Джон Ф. Кеннеді використовував подібну стратегію, щоб зупинити ескалацію конфлікту з СРСР навколо радянських ракет на Кубі (Etzioni, 1986). Агресивна суперечка з Радянським Союзом про розміщення його ракет на Кубі вилилася в реальну небезпеку цієї ядерної війни. Через вісім місяців після кризи Дж. Кеннеді закликав покласти край конфлікту між Сполученими Штатами та Радянським Союзом і зробив односторонню пропозицію в галузі роззброєння: Сполучені Штати припиняють атмосферні випробування ядерної зброї і не будуть відновлювати їх до тих пір, поки інша сторона не зробить аналогічне випробування. Таким способом він надав радянським лідерам шанс посліdkувати його прикладу. Через п'ять

днів радянський лідер Микита Хрущов відгукнувся промовою, в якій він вітав пропозицію Дж. Кеннеді і закликав покінчити з нарощуванням ядерних озброєнь. М. Хрущов також підтримав мирну ініціативу Дж. Кеннеді припиненням виробництва стратегічних бомбардувальників. Місяць по тому дві країни почали переговори і пізніше, тим же літом, підписали конвенцію про ядерні озброєння.

У 1980-і роки радянський лідер Михайло Горбачов використовував дуже схожу стратегію для того, щоб закликати американського президента Рональда Рейгана за стіл переговорів. М. Горбачов почав з одностороннього мораторію на випробування ядерної зброї в Радянському Союзі і обіцяв продовжити його, якщо Сполучені Штати візьмуть приклад. Коли Сполучені Штати цього не зробили, М. Горбачов продемонстрував свою рішучість, відновивши ядерні випробування. Однак його перший миролюбний жест був тепло прийнятий американською громадською думкою, тому на наступний рік Горбачов вирішив зробити ще одну спробу, запросивши американських інспекторів перевірити скорочення в озброєннях, вироблені Радянським Союзом. На цей раз він домогся успіху, і Р. Рейган погодився підписати договір про скорочення ядерних озброєнь з обох сторін. Політика взаємних поступок М. Горбачова в дійсності привела до позитивного результату і, можливо, стала ключем до закінчення холодної війни [204, 63].

Стратегія GRIT залучає супротивників в динамічну взаємодію за певною схемою – схема ескалації миротворчості.

Ще одним із варіантів варварського впливу є маніпуляція. Маніпуляція – це прихований вплив, факт якого не повинен бути помічений об'єктом маніпуляції. Як зауважує Г. Шиллер, «Для досягнення успіху маніпуляція повинна залишатися непомітною. Успіх маніпуляції гарантований, коли маніпульований вірить, що все, що відбувається, природно і неминуче. Для маніпуляції потрібна фальшива дійсність, в якій її присутність не буде відчуватися» [60]. Коли спроба маніпуляції розкривається і викриття стає досить широко відомим, акція звичайно згортається, оскільки розкритий

факт такої спроби завдає маніпулятору значної шкоди. Ще більш ретельно приховується головна мета – так, щоб навіть викриття самого факту спроби маніпуляції не призвело до з'ясування далеких намірів. Тому приховування інформації – обов'язкова ознака, хоча деякі прийоми маніпуляції включають в себе «граничне саморозкриття», гру в щирість, коли політик рве на грудях сорочку і пускає по щоці скупі чоловічу сльозу. Ще важлива, хоча і не настільки очевидна ознака: до людей, свідомістю яких маніпулюють, ставляться не як до особистостей, а як до об'єктів, особливого роду речей. Маніпуляція – це частина технології влади, а не вплив на поведінку друга чи партнера.

Відомий випадок маніпуляції в історії, коли Японія ввела в оману Німеччину, зробивши в ході переговорів двозначний натяк, помилково, але саме так, як того хотілося японцям, тлумачено самими німцями. Це сталося в серпні 1914 року, коли Росія, Англія і Франція вже воювали з Німеччиною, але поки не було визначеності, на чиєму боці виступить Японія. В цих умовах німецького канцлера Бетман-Гольвега відвідує японський посол. Причина цілком очевидна: в Німеччині набув чинності закон, що забороняє з дня вступу у війну виконання іноземних замовлень. Тим часом Японією були розміщені замовлення (зброя, броня) на німецьких фірмах «Крупп» і «Вулкан». Посол просить усунути прикре непорозуміння, так як його країна збирається вступити у війну «з однією великою державою». Слова про «одну велику державу» супроводжувалися багатозначною посмішкою японського посла. Прохання посла було негайно задоволено: адже було цілком очевидно, що напад на Росію – справа найближчого майбутнього. Через кілька днів японський посол знову в кабінеті Бетман-Гольвега. На цей раз у нього ультиматум. Німеччина повинна негайно забратися геть з зайнятої нею території в Китаї. Текст японської ноти відрізняється грубістю, не властивою практиці японської дипломатії. Бетман-Гольвег і його статс-секретар роблять цікаве відкриття: виявляється, японська ультимативна нота 1914 року в точності, аж до ком, скопійована з тексту тієї образливої ноти, з якою

Німеччина звернулася майже за двадцять років до цього (в 1895 р.) до Японії, вимагаючи від неї відмови від Сімоносекського договору. Вільгельм II негативно реагував на цей трюк японської дипломатії. Але самі представники японської дипломатії заперечували наявність будь-якого обману з її боку. Адже посол говорив, що Японія збирається воювати «з однією великою державою». А хіба Німеччина не велика держава?» [170, с. 55].

У даному прикладі задум Японії не був розгаданий в Берліні, і там вчинили так, як того хотіла Японія. Маніпуляція, таким чином, вдалася. Прийомів використання в маніпуляції безліч. Вони можуть полягати у створенні помилкового уявлення про наміри маніпулятора, наприклад, про його готовність до співпраці, в дестабілізації атмосфери на переговорах шляхом провокування замішання, а можливо, і в навмисному затягуванні переговорів або, навпаки, в їх форсуванні, в залученні партнера в такі відносини, які ставили б його в залежне від маніпулятора положення або пов'язували б його зобов'язаннями, вигідними маніпулятору.

Маніпуляція, як метод взаємин з партнерами по переговорах, щонайменше, викликає сумнів у силу того, що вона піднімає питання етичного плану, створює на переговорах атмосферу підозрливості і руйнує довіру між їх учасниками, необхідну для досягнення згоди. Разом з тим реальність така, що спроби маніпуляції та інші сумнівні методи аж до обману в переговорах трапляються, і це слід мати на увазі [102, с. 127].

Захист від маніпуляції – це, насамперед, розпізнання її, а розпізнавши, діяти згідно зі своїми інтересами.

Вплив на партнера по переговорах може бути цивілізованим і представляти собою відкритий вплив, перш за все словом, – вплив, вільний від силових чи обманних прийомів. Він повинен здійснюватися коректно, при повазі до права, в рамках високих етичних норм ведення переговорів.

Поширеною формою такого впливу є аргументація. Це виклад партнеру з переговорів доказів на обґрунтування своєї позиції з метою

переконати його піти на прийняття того або іншого рішення проблеми або на зміну його позиції.

Перша вимога до аргументів: вони повинні бути істинними висловлюваннями. Аргументи – це підстави або передумови, з яких, за правилами логіки, випливає теза. Істинність тези гарантується цими правилами тільки в тому випадку, якщо самі аргументи правдиві.

Друга вимога: істинність аргументів повинна бути встановлена незалежно від тези. Порухення цієї вимоги називається «колом в обґрунтуванні» або «порочним колом в доказі»: істинність тези обґрунтовується посиланням на відповідні аргументи, а достовірність самих аргументів явно або неявно виводиться з тези. Це «порочне коло» найчастіше зустрічається в міркуваннях, які мають складну структуру. У таких випадках його виявлення, як правило, пов'язано зі значними труднощами.

Третя вимога до висунутих аргументів: у своїй сукупності вони повинні бути такими, щоб з них з необхідністю випливала теза. Ця вимога достатності аргументів показує, що принцип «чим більше аргументів, тим краще» не завжди виправдовує себе. Справа не в кількості доказів, а в їх силі і характеру їх зв'язку з зазначеною тезою. Якщо теза логічно випливає з одного-єдиного істинного твердження, то його одного цілком достатньо для доведення тези.

Ці три вимоги до аргументів – їх достовірність, автономне обґрунтування і достатність іноді доповнюють ще вимогою внутрішньої їх несуперечності. Але очевидно, що вона не є самостійною [102, с. 134].

Доцільно розглянути в даному контексті і емпатію. У сучасній науці під «емпатією» розуміється - здатність увійти в становище іншої сторони («пристосування»). «У загальних рисах емпатія - це така здатність особистості, за допомогою якої в ході безпосереднього контакту з іншою людиною можна вжитися в її душевний стан» [108, с. 58] Учасники переговорів не завжди належать до однієї і тієї ж соціальної системи,

культурного середовища і світогляду. У них часто різне розуміння про ті ж самі поняття в результаті різних традицій, національних і психологічних особливостей. Неупереджений аналіз поведінки і стилю мислення вашого партнера є тому неодмінною умовою будь-яких зустрічей. Термін «емпатія» - новий, але саме поняття і його значення для політиків та дипломатів зазначав ще Ф. Кальєр. Серед вимог, якими повинен володіти політик, він відзначає «спостережливість, розуміння розгадати думки співрозмовника і точно відповісти йому» [57, с. 83]. Він рекомендує в ході переговорів не дозволяти собі розслаблятися, ясно розуміти речі такими, як вони є. Люди досить часто бачать те, що хочуть побачити, з маси інформації вони нерідко використовують тільки ті факти, які підтверджують їх попереднє уявлення, і недостатньо серйозно сприймають докази співбесідника, намагаючись не стільки всебічно оцінити їх, скільки відстояти свою позицію. Тому здатність поставити себе на місце партнера і оцінити його позицію як би зсередини є особливо важливим для проведення переговорів. Р. Фішер і У. Юрі, аналізуючи проблему «пристосування», роблять такий висновок: «Здатність бачити ситуацію такою, якою вона представляється іншій стороні, скільки б важко це не було, - найважливіше мистецтво, яке можна опанувати» [150].

Прикладом того, як навіть видатні політики не вмiли і не хотiли зрозумiти співбесiдника, є до певної мiри стосунки М. Тетчер з керiвниками захiдних держав. Дж. Картер скаржився, що за 45 хвилин його першої бесiди з нею (а вона тодi була не прем'єром а всього лише лiдером опозицiї) йому вдалося говорити лише 5 хвилин. Один з журналістів писав, що М. Тетчер настає «кованим чоботом на ноги своїх партнерів» [128, с. 137]. Жискар д'Естен зазначав, що вона відмовляється враховувати думку співрозмовника, і підкреслював її «нездатність брати до уваги реальність існування співбесідника». «Для неї співрозмовник, - писав він, - сам по собі не існує. Вона готова розмовляти з ним, тільки якщо він повністю поділяє її точку зору. У неї навіть і думки не виникає, що в аргументації співрозмовника може відшукатися щось, що слід взяти до відома» [173, с. 223].

Звичайно, при такому ставленні до співрозмовника нелегко знайти взаєморозуміння з партнером. Дипломат не може дозволити собі бути самовдоволеним, він повинен бути під час переговорів психологом, враховувати настрій співрозмовника, намагатися не тільки вислухати, але і зрозуміти його погляди, усвідомити не тільки що говорить співрозмовник, але і чому він так говорить і що криється за його висловлюваннями. Президент США В. Вільсон говорив: «Якщо ви з'явитесь до мене зі стиснутими кулаками, то я можу обіцяти вам, що мої кулаки міцно стиснуться. Але якщо ви прийдете до мене і скажете: Давайте посидимо і порадимося, а якщо розійдемося в думках, то постараємося зрозуміти, чим це викликано і по яких пунктах ми розходимося, ми відразу виявимо, що наші розбіжності в остаточному рахунку не так вже й багато, пунктів, по яких ми розходимося, а таких, за якими сходимося, багато і, якщо то у нас вистачить терпіння, об'єктивності і бажання – ми домовимося.» [61, с. 159].

Для емпатії потрібні перш за все воля і увага до іншої людини, треба виключити будь-яку упередженість в ставленні до співрозмовника. виправити помилку важче, ніж не допустити її. А взагалі, необхідно, як можливо краще зрозуміти співрозмовника і що стоїть за його міркуваннями.

Слід зазначити, що одним із психологічних прийомів є манера слухати партнера. Наприклад, манера - не слухати співрозмовника - характерна для початківців дипломатів і амбітних політиків. Керівник особистої охорони М. С. Горбачова, який не раз був присутній і при його бесідах, відзначав що радянський лідер «швидко знайшов манеру ставити людям питання і тут же самому на них відповідати». «Він говорив і не слухав, діалог перетворювався в монолог» [98, с. 123].

Саме тому Д. Карнегі давав таку пораду: «Будьте хорошим слухачем. Нехай більшу частину часу говорить ваш співрозмовник» [61, с. 161]. найдешевша поступка, яку ви можете зробити іншій стороні, - це дати усвідомити, що ви його почули. Для ефективного переговорного процесу однією з головних задач для сторін є «розговорити» свого співрозмовника.

Що це означає? По-перше, створити відповідну, для розмови обстановку. По-друге, почати розмову по суті, тобто з теми, яка цікавить партнера і яку, як ви вважаєте, він готовий обговорювати. По-третє, врахувати відразу, на самому початку, менталітет співрозмовника, його психологічний настрій.

У політичних переговорах спілкування є основним змістом професійної діяльності. Відповідно від того, як складаються міжособистісні відносини між учасниками переговорного процесу, багато в чому залежить ефективність виконуваної роботи [31, с. 45].

З урахуванням того, що головне призначення переговорів полягає в досягненні домовленості, а для успіху в цьому велике значення має взаєморозуміння у відносинах з партнером, слід докладати зусиль до того, щоб встановити з ним взаємодію, засновану на довірі. Група французьких авторів, що випустила в 2003 році книгу «Мистецтво і техніка переговорів», справедливо зазначає, що, «незважаючи на підозрілість і відмінності в інтересах, спочатку опонент виступає як противник, слід завжди дивитися з надією, що він перетвориться в партнера ... Слід зламувати лід, завойовувати початкову довіру і забезпечувати взаємність». «Завоювання довіри, - підкреслюють автори, - є першим досягненням у переговорах і умовою всіх інших успіхів в них» [44, с. 168].

Вплив особистісного фактору на переговорний процес суттєвий на всіх його стадіях, але найбільшу значимість даний фактор набуває в процесі дискусії та прийняття рішень. Так, в рамках дискусії роль особистісного фактору зводиться до здатності застосовувати на переговорах найбільш ефективні прийоми, прораховувати тактичні кроки опонентів, вміло і грамотно використовувати правила аргументації і риторики, швидко орієнтуватися в переговорній ситуації, знаходити вигідні взаємоприйнятні рішення. У свою чергу, певне поєднання особистих та професійних якостей може формувати особистісний стиль ведення переговорів, який постає перед нами у формі певної моделі поведінки [163, с. 13].

Отже, особистісний стиль ведення переговорів являє собою сукупність професійних якостей, індивідуальних рис характеру, зразків поведінки та особливостей комунікації, що визначають форми і методи взаємодії особистості з партнерами по переговорах. На формування переговорних стилів впливають як суб'єктивні чинники: індивідуальні, психологічні та комунікативні якості, професійна компетенція учасників, так і об'єктивні складові: конкретні переговорні ситуації, цілі та завдання сторін, співвідношення сил та ін.

Необхідно відзначити, що в науці виділяються два основних підходи до розуміння ролі особистості на переговорах. В рамках першого – особистісному чиннику надається вирішальне значення. У руслі даного підходу прийнято стверджувати, що саме від особистої інтуїції та майстерності багато в чому залежить ефективність політичних комунікацій. Роль особистості в процесі політичних переговорів визначається індивідуальними якостями парламентаря: талантом, комунікативними здібностями, знаннями, навичками, авторитетом. Прихильники другого підходу стверджують, що роль особистісного чинника на переговорах не настільки велика і залежить від ряду обставин, в тому числі рівня переговорів і конкретної переговорної ситуації. Вважається, що чим ясніше визначені ролі в ситуації переговорів, тим менше впливу надають особисті якості переговорника на їх хід, і навпаки, чим менше ясні позиції і плани учасників переговорів, тим більшу значимість набувають особисті якості. Індивідуальні особливості та якості учасників відіграють незначну роль в тих випадках, коли члени делегацій є простими виконавцями – представниками тих чи інших організацій та структур. Таким чином, особистісний фактор відіграє важливу роль в процесі політичних переговорів на високому і вищому рівні [27, с. 87].

При побудові переговорної стратегії необхідно врахувати особистісні риси головних переговорників як зі свого боку, так і з боку опонентів. Ряд дослідників бачать роль особистісного фактора на переговорах у визначенні

сукупності якостей успішного парламентаря. Виділяють такі важливі для переговорника якості: ерудиція, гнучкість мислення, проникливість, винахідливість, ораторські здібності, ввічливість, вміння слухати, розсудливість, уважність і толерантність. Багато авторів особливо підкреслюють значення моральних якостей переговорника: чесності, порядності, скромності, делікатності і такту, вміння зберігати таємниці. Отже, сучасний успішний переговорник повинен володіти високими професійними та кваліфікаційними якостями, поєднувати гнучкість і альтернативність мислення, прихильність власним позиціям і інтересам, здатність адекватно оцінювати переговорну ситуацію, толерантність, швидку реакцію. Особистий стиль парламентаря повинен бути адаптований до актуальних політичних умов [196, с. 34].

Найбільш ефективним у більшості переговорних ситуацій (при слабкій і сильній позиції) є стиль «вирішувача завдань», який веде себе творчо і прагне знайти рішення, які влаштовують обидві сторони. Такий переговорний стиль вимагає ретельної підготовки – визначення власних інтересів та інтересів іншої сторони, розробки можливостей і планування того, на які поступки можна піти і яких попросити натомість. Прихильники даного переговорного стилю відкрито діляться інформацією, добре вміють слухати, задають багато питань, щоб зрозуміти позицію іншої сторони, і орієнтовані на компромісний підхід.

Таким чином, переговори є особливим процесом взаємодії, який має власні соціально-психологічні закономірності. По суті процеси переговорів висловлюють закономірності прояву людських здібностей до спільної діяльності, спілкуванню і взаєморозумінню.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі досліджено особливості інформаційно-аналітичної роботи та реалізацію інформаційних технологій у переговорному процесі.

Авторкою визначено, що складність в інформаційній роботі складається саме в тому, щоб визначити, наскільки далеко має бути звернено дослідження в минуле або майбутнє, і встановити, де повинен проходити кордон інтересів.

Значну цінність на переговорах представляє інформація про справжні цілі партнерів, про межі їх можливих поступок, про їх запасні позиції.

Авторкою зазначено, що основними складовими інформаційного забезпечення є збір, документування, обробка, систематизація, інтеграція, зберігання і видача інформації.

Аналітична робота проходить наступні етапи: узагальнення інформації, вивчення зібраних і відповідних оброблених відомостей на предмет виявлення тенденцій і перспектив розвитку та обґрунтування висновків двох попередніх.

Досліджено наступні інформаційні технології, як дезінформація, PR-технології, діяльність ЗМІ та визначено, що дані технології здійснюють суттєвий вплив на переговорний процес, виконуючи як позитивну, так і негативну роль, при цьому можуть визначати результат переговорів.

Вибудовуючи стратегію і тактику переговорів, вибираючи аргументацію, необхідно брати до уваги індивідуальні психологічні та комунікативні якості, професіоналізм і досвід співрозмовників, їх стиль спілкування, звички і схильності. Ці знання допомагають швидше знайти спільну мову з партнерами з політичних переговорів і побудувати конструктивні взаємини.

Висновки

Проблема переговорів приймає відносно самостійне значення в науці із середини 60-х років. На роботи з політичних переговорів уплинули два напрямки, які багато в чому суперечать один одному: з одного боку, це розробка проблем миру (Peace Research), а з іншого боку – ідеї «силового підходу». Відповідно, якщо перша тенденція сприяла формуванню уявлення про переговори як засоби вирішення політичних конфліктів і досягнення миру, то друга, була спрямована на розробку оптимальних шляхів досягнення виграшу на переговорах. Цей момент знаходить віддзеркалення в багатьох міжнародних актах. Політики, дипломати і вчені говорять про необхідність створення теорії переговорів. Проте, доки в цьому напрямку зроблено недостатньо. Незадовільний стан справ з дослідженням переговорів призвів до того, що проблематика знаходить відображення в основному у відповідних розділах підручників з політології, міжнародного права і дипломатії або взагалі відсутні, або обмежуються спільними положеннями.

Сама проблема переговорів у теоретичному ракурсі була поставлена західними дослідниками. Ними розглянуті такі аспекти переговорного процесу як: історія формування переговорного процесу, роль особи в переговорах, етичний аспект переговорів, проблема ухвалення рішень, роль влади на переговорах та інші питання.

Сучасний світ характеризується і глибиннішими змінами, що не зводяться лише до зміни в міждержавних відносинах, але і формуванням нової світової політичної системи. Все це веде до того, що переговорна тематика все тісніше, швидше за все, переплітатиметься з іншими проблемами, наприклад, з процесами прийняття політичних рішень, політичного менеджменту, взаємодії державних і недержавних акторів, глобального управління та іншими. З'являється і ще одна галузь, пов'язана з визначенням меж переговорних процедур. Наприклад, виникає питання, наскільки можлива подібна взаємодія з терористами, представниками

наркобізнесу, з украї корумпованими і тоталітарними режимами і тому подібне. Ймовірно, що унаслідок розвитку практики багатосторонніх переговорів і переговорів на вищому рівні будуть продовжуватися і дослідження таких переговорів. Крім того, слід чекати зростання кількості і значення багаторівневих переговорів, коли в переговорному процесі поряд з державами братимуть участь недержавні актори – НМО, ТНК, представники внутрішньодержавних регіонів і різноманітних рухів. В результаті різко зросте складність переговорного процесу, як із змістовної, так із процедурних і процесуальних точок зору, що зажадає нових підходів до проведення переговорів і їх аналізу. Розширення числа учасників переговорів, залучення в них осіб, деколи далеких від переговорів, робить актуальними питання дослідження переговорному процесу, а також проблеми взаємодії професійних і непрофесійних учасників переговорів. Є необхідність і в аналізі конкретних випадків проведення переговорів, що прояснюють специфіку політичних, торгівельних, екологічних та інших переговорів і сприяє розумінню успіхів і поразок переговорного процесу. Такі лише деякі з можливих напрямів розвитку досліджень з переговорів. На жаль, всі вони доки не знаходять належного віддзеркалення в вітчизняних дослідженнях.

У аналізі політичних переговорів явно намітилися спроби цілісного, системного підходу, розуміння їх, як процесу спільного ухвалення рішення – на відміну від інших видів взаємодії, прагнення виділити їхні окремі фази (структуру), із метою віднайдення специфіки дій учасників на кожній із них. Водночас було б помилкою вважати, що сьогодні вже існує якась загальна теорія переговорів, частиною якої була би теорія політичних переговорів. Скоріше можна говорити лише про існування деяких теоретичних основ аналізу і ведення переговорів. І не тільки тому, що переговори не займають самостійного місця в розв'язанні політичних проблем. Вони не являють собою мету, а є лише одним з інструментів її досягнення.

Визначено, що переговори – це процес досягнення угоди на взаємній основі. Таке розуміння переговорів є загальноприйнятим в політичній практиці. Мета переговорів – досягнення згоди з питань, що виникають в політичних відносинах. Переговори можуть прирівнюватися до такого засобу досягнення влади, як і зброя. В умовах конфліктного протистояння сторін політичні переговори можливо розглядати і як науку, і як мистецтво досягнення політичної згоди. З точки зору «переговори як мистецтво» – це мистецтво можливого, яке балансує на межі «переконати», «перемогти», і досить часто пов'язано з ризиком. За таких обставин специфіка політичних переговорів повною мірою розкривається в теорії ігор. Але якщо розглядати політичні переговори з позиції науки, то в першу чергу слід вирізнити цю форму політичної практики від інших типів політичних взаємодій людей. Саме переговори, на відміну від політичного конфлікту, консультацій, мають чітко виражений процесуальний аспект, а саме – правила, порядок обговорення та протокол. Від інших видів політичного спілкування переговори вирізняють наявність єдиної проблеми в учасників переговорного процесу та необхідності пошуку оптимального шляху вирішення конфліктної проблеми. Ведення політичних переговорів є прерогативою професійних політиків та державних діячів. Можливо говорити про спорідненість понять конфлікту і переговорів, але переговори – не що інше, як подоланий конфлікт. В той же час переговорний процес передбачає складну динаміку, який поєднує в собі конфліктні процеси і процеси співробітництва. За всіх обставин, розв'язання або поновлення конфлікту за межами «переговорів» залишається загрозою і двигуном переговорів як сумісного проекту.

Таким чином, переговори можна визначити як засіб попередження, врегулювання, розв'язання політичного конфлікту, а в деяких випадках і маневром, який відволікає від конфлікту.

Здійснено класифікацію типів політичних переговорів за такими критеріями як мета, тип рішень, характер, офіційний статус, кількість сторін,

зазначено, що в сучасних умовах більшість переговорів носять відкритий характер, тобто про початок переговорів повідомляють публічно, а їх результати оголошуються. Але при врегулюванні конфліктів проводяться і приховані переговори. Саме політична сфера найчастіше застосовує такі форми переговорів як політичні консультації, бесіди та дебати, кулуарна робота. Перед початком офіційних переговорів сторони вдаються до таких форм, з метою запобігти можливому загостренню в процесі майбутніх переговорних етапів. Так, політичні консультації – це засіб соціально-політичної комунікації, якому притаманні ефективність, регулярність і легітимність. Відбуваються вони з метою інформування сторін про кроки з вирішення проблемної ситуації. Бесіди можна вважати підготовкою до переговорів або початком самих переговорів, вони допомагають сторонам «без потреби не сперечатися», а правила бесіди передбачають спокійно, переконливо доказувати свою правоту, а не зосереджуватися на неправоті опонента, і головне правило – це утримання від критики. До дебатів у політичних переговорах звертаються найчастіше з метою привернення уваги громадськості до предмету переговорів, і тому дебати проводять відкрито, з залученням ЗМІ та зі значними за кількістю тактичними прийомами, зазвичай, демонстративного характеру та відвертою дискредитацією політичного опонента. Кулуарна робота є невід'ємною формою співпраці в процесі конфлікту та переговорів, що надає можливість налагодження неформальних зв'язків, вона не регламентується чітко, не має але потребує високої фахової підготовки і специфічних особистих якостей.

В результаті дослідження таких функцій політичних переговорів як: інформаційно-комунікативна, регулятивна, пропагандистська, функція вирішення власних внутрішньополітичних і зовнішньополітичних завдань, контроль, координація дій визначено, що на практиці будь-які переговори багатофункціональні, в ході одних переговорів можуть реалізуватися і реалізуються зазвичай декілька функцій одночасно.

Результати переговорів втілюються в різних формах офіційних актів, які є різними за статусом, володіють різною обов'язковою силою та мають різні наслідки. Але при цьому суть їх одна – угода сторін. Для розуміння змісту досягнутих угод знання процесу їх підготовки та ведення має істотне значення.

Переговори мають офіційний, конкретний характер і, як правило, передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін. Основні елементи підготовки до переговорів – визначення предмету (проблем) переговорів, пошук партнерів для їхнього розв'язку, з'ясування своїх інтересів і інтересів партнерів, розробка плану й програми переговорів, добір фахівців до складу делегації, розв'язок організаційних питань і оформлення необхідних матеріалів – документів, креслень, таблиць, діаграм, зразків і т. п. Хід переговорів укладається в наступну схему: початок бесіди – обмін інформацією – аргументація й контраргументація вироблення й прийняття розв'язків – завершення переговорів. Етапи, на які поділяється процес переговорів, є відносно самостійними фазами, що мають логічну послідовність, а підсумком кожного із етапів можна назвати «стартовим майданчиком» нової фази.

Досліджуючи стилі переговорного процесу в політичних відносинах, доцільно зазначити, що вони суттєво відрізняються один від одного, в першу чергу, тактиками, але в цілому їх характерні риси визначаються стратегічною спрямованістю – на досягнення згоди, на боротьбу. Описані тактичні прийоми мають як переваги, так і недоліки. Наприклад, вживання тиску і погроз може мати результат. Але якщо вони не мають під собою реальних підстав, то втрачають силу і, швидше за все, не зможуть бути застосовані ще раз. Самі угоди засновані на погрозам, вимушені і тому нетривалі. Тактика «завищення первинних вимог» може привести до того, що інша сторона може просто піти з переговорів. Вживання тактик «салямів» і «відходу» може привести до значного затягування переговорів. Тактичні прийоми, вживані в процесі переговорів, постійно удосконалюються,

з'являється їх новий вигляд. У кінцевому підсумку їх поєднання залежить від досвіду і мистецтва парламентарів, цілей і завдань переговорів. Тактика переговорів передбачає і вибір стилю взаємовідносин з партнером. Він може носити конфронтаційний характер, а може бути націлений на співпрацю. Між цими крайніми варіантами можливо безліч нюансів у стилі взаємин, що диктуються стратегічними задумами, тактикою, ходом переговорів, а часом і особистісними особливостями переговорників.

Роль національного стилю на переговорах не варто абсолютизувати, оскільки на поведінку учасників переговорів не менш значний вплив здійснюють також корпоративна та професійна культура, а також особистісні риси. Національний стиль ведення переговорів формує ряд факторів, серед яких найбільш значущими є: основні цінності, звичаї і правила, що впливають на манеру ведення переговорів; ментальні особливості, пов'язані зі специфікою людського сприйняття і мислення; специфіка невербальних комунікацій; основні моделі прийняття рішень, ступінь самостійності при прийнятті рішень; найбільш характерні тактичні прийоми та особливості поведінки під час переговорів.

Переговори, починаючи з їх задуму, органічно пов'язані з інтенсивною інформаційно-аналітичною роботою. Чим вище якість такої роботи, тим точніше можна розрахувати стратегії і тактики переговорів, краще визначити кінцеві їх результати, швидше шлях до їх досягнення. Є всі підстави стверджувати, що інформація самого різного роду знаходиться в центрі переговорів і, отже, в центрі турбот переговорника. При підготовці і в ході переговорів сторони задіюють різні засоби для збору необхідної інформації. Обсяг цієї роботи визначається важливістю переговорів. Коли мова йде про національні інтереси країни або про долю світу, у справу йдуть всі можливості держав, включаючи й діяльність спецслужб.

Робота з інформаційного забезпечення переговорів, як і в цілому збір інформації, необхідної для розробки і здійснення політики, – це широке поле діяльності. В якості загального правила слід зазначити, що така робота може

приносити тим більший і надійний результат, чим більш системний характер носить і збір фактів, і їх аналіз в масштабах делегації, всієї дипломатичної служби, державного апарату в цілому з постійною спрямованістю до вироблення компетентного прогнозу розвитку ситуації та відповідними висновками про практичні дії.

Обґрунтовано, що інформація слугує не тільки вихідною точкою багатьох переговорів, але й зброєю переговорного змагання. Обмін інформацією – органічна складова переговорного процесу. Він використовується партнерами для роз'яснення своїх цілей. Розповсюдження інформації – це, в залежності від обставин та особливостей поведінки партнерів, і спосіб генерування сприятливих настроїв навколо своїх позицій, і можливість зниження напруженості або, навпаки, її стимулювання. Практично всі переговорні процеси супроводжуються дезінформацією, PR-технологіями, пропагандою із широким залученням ЗМІ. В більшості випадків такі технології чинять негативний вплив на хід політичних переговорів.

Зазначено, що набуває доцільності високоетичний підхід переговорників до вибору методів впливу один на одного і підпорядкування цих методів завданню досягнення згоди і домовленості. Найбільшою мірою цим цілям відповідає прямота, ясний виклад позиції й її коректний захист. Успішне ведення переговорів багато в чому залежить від дотримання партнерами таких етичних норм і принципів, як точність, чесність, такт, уміння вислухати (увага до чужої думки), конкретність. Навіть негативний результат переговорів не є підставою для різкості або холодності при завершенні переговорного процесу. Завершення повинне бути таким, щоб, розраховуючи на майбутнє, дозволило зберегти контакти, політичні зв'язки.

Визначено, що політичні діячі повинні володіти високими професійними та кваліфікаційними якостями, поєднувати гнучкість і альтернативність мислення, прихильність власним позиціям і інтересам, здатність адекватно оцінювати переговорну ситуацію, толерантність, швидку

реакцію. Особистий стиль політика в переговорному процесі повинен бути адаптований до актуальних політичних умов.

Зазначено, що в політичних переговорах не другорядну роль мають особисті якості учасників переговорного процесу саме через те, що, по-перше, політики – це публічні люди і своєю агресивною, неадекватною поведінкою компрометують себе не лише перед опонентами, а й перед суспільством, і навіть перед світовою спільнотою. По-друге, ведучи політичні переговори, вони відповідальні за рішення, які стосуються всієї держави, а не окремих суб'єктів, і тут такі помилки, як некеровані агресивні емоції, можуть завадити прийняттю доленосного рішення. І по-третє, якщо це міжнародні переговори, то від загального враження про лідера країни, досить часто формується враження про країну.

Отримані результати дослідження можуть бути корисними в практичному сенсі для представників владних органів всіх рівнів, окремих політичних діячів, перш за все у зв'язку з тим, що політичні процеси в Україні супроводжуються постійними гострими конфліктними протистояннями, а вміння конструктивно, толерантно вести переговори з опонентами, на превеликий жаль, не можливо назвати рисами українських політиків.

Список використаних джерел.

1. Алексеев И. С. Искусство дипломатии: не победить, а убедить / И. А. Алексеев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 284с.
2. Андерсон Б. Воображаемые сообщества. Размышления об истоках и распространении национализма / Б. Андерсон. – М., 2001. – 288 с.
3. Андреев В. И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров и разрешения конфликтов / В. И. Андреев. – Казань, 1992. – 216 с.
4. Андреева Г. М., Деловые переговоры / Г. М. Андреева. – М., 2006. – 234 с.
5. Анцупов А. Я. Конфликтология [Учебное пособие] / А. Анцупов, А. Шипилов. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.
6. Архипова Ю.Б. Особенности процесса ведения переговоров / Ю. Б. Архипова. – М., 2004. – 266 с.
7. Афанасьев В.Г. Социальная информация / В. Г. Афанасьев – М., 1994. – 200 с.
8. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение / О. А. Баева. – М., 2005. – 328 с.
9. Балибар Э. Раса, нация, класс. Двусмысленные идентичности / Э. Балибар, И. Валлерстайн. – М.: Логос-Альтера, Ессе Ното, 2003. — 272 с.
10. Бауэр О. Национальный вопрос и социал-демократия» // О. Бауэр // Нации и национализм – М., 2002. – 416 с.
11. Белланже Л. Переговоры. 5-е изд. / Л. Белланже (Пер. с франц., под ред. И. В. Андреевой). – СПб., 2002. – 128 с.
12. Бердяев Н.А. Русская идея /Н. А. Бердяев // О России и русской философской культуре. М., 1990. – 220 с.

13. Берлин И. Философия свободы. Европа / И. Берлин // Новое литературное обозрение, 2001. – 448 с.
14. Бертон Дж. Конфликт и коммуникации. Использование контролируемой коммуникации в международных отношениях / Дж. Бертон // Теория международных отношений: [Хрестоматия]. — М., 2002. — С. 357-358.
15. Бройи Д. Подходы к исследованию национализма / Д. Бройи // Нации и национализм. — М., 2002. — 416 с.
16. Бэбьюли Ф. Переговоры: мастер-класс / Ф. Бэбьюли. — М., 2005. — 224 с.
17. Василенко И. А. Искусство международных переговоров в бизнесе и политике / И. А. Василенко. — М., 2008. — 190 с.
18. Василенко И. А. Политические переговоры / И. А. Василенко. — М: Инфа-М, 2010. — 396 с.
19. Вебер М. Политика как призвание и профессия / М. Вебер // [Избр. произв.]. — М., 1990. — 685 с.
20. Вилецкий А. Так принято... Похожи ли мы на американцев? / А. Вилецкий // Неделя. — 1990. — № 44. — С. 3 – 6.
21. Виноградов В. М. Дипломатия: люди и события / В. М. Виноградов. — М.: РОССПЭН, 1998. — 496 с.
22. Вітман К. М. Місце соціального діалогу у модернізації державної служби / К. .М. Вітман // Модернізація державного управління, державної служби і кадрової політики. Зб. доповідей щорічних рішельєвських академічних читань. — Одеса, 2010. — С. 169-172.
23. Войскунский А. Е. Я говорю, мы говорим...: очерки о человеческом общении. / А. Е. Войскунский. — М., 1990. — 145 с.
24. Воронов А. Г. Информационные технологии: российский и зарубежный опыт / А. Г. Воронов. — М.: Институт государства и права РАН, 2006. — 342 с.

25. Вуд Дж. Дипломатический церемониал и протокол / Дж. Вуд; [пер. с англ. Ю. П. Клюкина, В. В. Пастоева, Г. И. Фомина]. – М.: Международные отношения, 2003. – 223 с.
26. Галиарди Г. Искусство маркетинга / Г. Галиарди. – СПб., 2003. – 452 с.
27. Галумов Э. А. Имидж и дипломатия / Э. А. Галумов // Информация. Дипломатия. Психология: Сборник материалов круглого стола и лекций. – М., 2002. – 125 с.
28. Геллнер Э. Пришествие национализма / Э. Геллнер // Нации и национализм. – М., 2002. – 416 с.
29. Глухова А. В. Политические конфликты: основания, типология, динамика / А. В. Глухова. – М.: Эдиториал УРСС, 2000. – 277 с.
30. Годин В. В. Информационное обеспечение управленческой деятельностью / В. В. Годин. – М.: Высшая школа, Мастерство, 2002 г. – 240 с.
31. Головаха Е. И. Психология человеческого взаимопонимания / Е. И. Головаха, Н. В. Панина. – Киев, 1989. – 143 с.
32. Государственная служба за рубежом. Государственная информационная политика. — 2001. — № 3. — С. 41. – 48.
33. Грачев Г. В. Информационно-психологическая безопасность личности: состояние и возможности психологической защиты / Г. В. Грачев. – М.: Изд-во РАГС, 1998. – 125 с.
34. Гудев П. Механизмы внутреннего урегулирования кризисов в историко-политической практике НАТО / П. Гудев // Международные процессы. – 2005. – Т. 3. – № 1 (7). – С. 73 – 74.
35. Гуменский А. Управление международной информацией [Электронный ресурс] / А. Гуменский // Журнал теории международных отношений и мировой политики. – Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/twenty-second/004.htm>

36. Даллес А. Асы шпионажа [Электронный ресурс] / А. Даллес. — М., 2002. — Режим доступа: <http://www.adulltes.ru/37-kniga-allena-dallesa-asy-spionazha.html>
37. Демченко А. Внутренние факторы формирования внешней политики стран Арабского Востока [Электронный ресурс] / А. Демченко // Перспективы. — Режим доступа: http://www.perspektivy.info/oykumena/politika/vnutrennije_faktery_formirovanij_a_vneshnej_politiki_stran_arabskogo_vostoka_2010-06-09.htm].
38. Деревицкий А. А. Переговоры особого назначения / А. А. Деревицкий. — СПб.: Питер, 2006. — 192 с.
39. Дипломатический вестник. — 1993. — № 1/2. — С. 56 - 60.
40. Доброва М. П. Політичні переговори: проблема ідентифікації / М. П. Доброва // Науковий вісник (Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців) : [зб. наук. праць / голов. ред. Соколов В. М.]. — Одеса, 2008. — № 19(75). — С. 116-125.
41. Доброва М. П. Проблема політичного переговорів в наукових дослідженнях ХХ ст. / М. П. Доброва // Актуальні проблеми політики. Зб. наук. праць. Вип. 41. — Одеса, 2011. — С. 87-96
42. Доброва М. П. Сучасні наукові підходи до переговорного процесу / М. П. Доброва // Наукове пізнання: методологія та технологія (Південноукраїнський державний педагогічний університет (м. Одеса) ім. К. Д. Ушинського). — 2008. — № 2(22). — С. 135-139.
43. Дональдсон М. К. Умение вести переговоры / М. К. Дональдсон. — М.: Диалектика, 2000. — 223 с.
44. Дубинин Ю. В. Дипломатический марафон / Ю. В. Дубинин. — М.: АВИАРУС-XXI, 2005. — 351 с.
45. Дубинин Ю. В. Амбахадор! Амбахадор! / Ю. В. Дубинин. — М., 1999. — 350 с.
46. Жинкина И. Ю. Понятие «война» в американской стратегии национальной безопасности. — М., 2001. — 131 с.

47. Загорский А. В. Теория и методология анализа международных переговоров / А. В. Загорский, М. М. Лебедева – М.:МГИМО, 1989 – 167с.
48. Загорский А. В. Методологические и методические аспекты формирования переговорной концепции и оценки предложений партнера по переговорам / А. В Загорский // Системный подход: анализ и прогнозирование международных отношений / [под ред. И.Г.Тюлина]. - М.: МГИМО, 1991. – С. 59-77.
49. Зак Л. А. Западная дипломатия и внешнеполитические стереотипы /Л. А. Зак. – М.: Международные отношения, 1976. – 167 с.
50. Зобнин А. В. К вопросу о стратегии президента США Г.С. Трумэна в процессе разработки и реализации Атлантической составляющей (1948-1952 гг.) /А. В. Зобнин // Поиск путей развития в современном мире: Межгосударственное взаимодействие / [отв. ред. А.А. Синдеев]. Тверь: Тверской государственный университет, 2006. – 167 с.
51. Зограбян А. Г. Принятие решений на многосторонних переговорах / А. Г. Зограбян// Российская дипломатия в свете мирового исторического опыта. – М.: МГИМО, 1998. - 146с.
52. Ильин И. А. Путь духовного обновления / И. А. Ильин. – М.: ЗАО Изд-во ЭКСМО-Пресс, 1998. – 912 с.
53. Интернационализация диалога и переговорных процессов. Гостинный двор «Международной жизни» // Международная жизнь. – 1989. – № 1. – С. 147 – 157.
54. Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь. – 1989. –№ 8. – С. 129 – 139.
55. Исраэлян В. Л. Дипломаты лицом к лицу / В. Л. Исраэлян. – М.: Международные отношения, 1990. – 168с.
56. Исраэлян В.Л., Переговоры - искусство для всех / В. Л.Исраэлян, М. М. Лебедева // Международная жизнь. – 1991 – № 11 – С. 48-55.
57. Кальер Ф. О способах ведения переговоров с государями / Ф. Кальер. – М., 2000. – 147 с.

58. Камбон Ж. Дипломат / Ж. Камбон. – М-Л.: Госполитиздат, 1946. – 134 с.
59. Карагіоз Р. С. Механізми досягнення політичної згоди в сучасному політичному процесі: дис...кандидата політ. наук: 23.00.02 / Руслан Степанович Карагіоз. – Одеса, 2011. – 212 с.
60. Кара-Мурза С. Г. Манипуляція сознанием [Електронний ресурс] / С. Г. Кара-Мурза – Режим доступу : // <http://www.situation.ru/app/rs/books/manipul/manipul.htm>
61. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М.: Славянский дом книги, 2005. – 608 с.
62. Каррас Ч. Л. Искусство ведения переговоров / Ч. Л. Каррас. – М.: ЭКСМО, 1997.- 145с.
63. Карстен Венцлафф. Культура, переговорів і політика - Молодіжний перспективи [Електронний ресурс] / Венцлафф Карстен. – Режим доступу : www.karsten-wenzlaff.de
64. Касаткин В. Д. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели в Китае / В. Д. Касаткинрстен. – Воронеж, 1999. – 245 с.
65. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана] Гос. ун-т. Высш. шк. экономики. – М. 2000. – 606 с.
66. Киссинджер Г. Дипломатия / Г. Киссинджер. – М., Ладомир, 1997. – 848 с.
67. Ковалев А. Азбука дипломатии / А. Ковалев. – М.: Международные отношения, 1988. – 284 с.
68. Козырев Г. А. Политическая конфликтология/ Г. А. Козырев. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА – М, 2008. – 432 с.
69. Кокошин А. А. Вопросы исследования международных переговоров / А. А. Кокошин, В. А. Кременюк, В. М. Сергеев В. // Мировая экономика и международные отношения. – 1988. – № 10. – С. 3 – 13.
70. Конфликтология.[учебник – 4-е изд., стер. / под ред.

А.С. Кармина] – СПб.: Лань, 2001. – 488 с.

71. Конфліктологія: [Підручник для студентів вищ. навч. закл.] / Л.М. Герасіна, М.І. Панов та ін. – Харків: Право, 2002. – 256 с.

72. Корея. Энциклопедия. / Корейская служба информации для зарубежных стран. – Сеул, 1993 – С. 151–154.

73. Корнелиус Х. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты / Х. Корнелиус, Ш. Фэйер. – М.: Стрингер, 1992. – 167 с.

74. Коэн С. Искусство ведения переговоров для менеджеров / С. Коэн. – Москва.: Гранд Фиар, 2003. – 288 с.

75. Кременюк В. А. Проблема переговоров в отношениях двух держав / В. А. Кременюк // США: экономика, политика, идеология, 1991 – № 3. – С. 43 – 51.

76. Кременюк В. А. Формирование системы международного общения / В. А. Кременюк // Дипломатический вестник; [под ред. О.Г.Пересыпкина]. – М.: Международные отношения, 1988. – С. 127 – 142.

77. Кременюк В.А. Предисловие // Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Наука, 1990. - С. 5-14.

78. Кувшинников А. Б. О чем не писали газеты/ А. Б. Кувшинников. – М.: Известия, 1990. – 110 с.

79. Кузьмин Э. А. Дипломатическое и деловое общение: правила игры / Э. А. Кузьмин. – М.: Норма, 2005. – 287 с.

80. Кузьмін П. В. Політична діяльність: теоретичні засади та практика сучасної України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / П. В. Кузьмін. – Одеса, 2008. – 32 с.

81. Куцова О. М. Стратегії формування іміджу політичного лідера: регіональний вимір: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / О. М Куцова. – Одеса, 2011. – 18 с.

82. Лавров С. Внешнеполитические итоги 2005 года: размышления, выводы /С. Лавров // Дипломатический ежегодник. – 2005. – 164 с.
83. Ланцов С. Политическая конфликтология / С. Ланцов. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.
84. Лебедев М. Мы глазами наших партнеров / М. Лебедева // Бизнес. — 1991 – № 2-3. – С. 48 – 52.
85. Лебедева М. М. Основные тенденции в зарубежных исследованиях международных переговоров / М. М. Лебедева, М. А. Хрусталева // Мировая экономика и международные отношения. - 1989. - № 9. – С. 107-111.
86. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. / М. Лебедева. – М.: Экономика, 1993.- 271с.
87. Лебедева М.М. Отечественные исследования процесса ведения переговоров: истории развития и перспективы . / М. Лебедева // Вестник МГУ. Сер. 18. Социология и политология. – 2000. – № 1. – С. 154-165.
88. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов / М. Лебедева – М.,1999. – 271 с.
89. Лебедева М. М. Развитие неофициального посредничества в современном мире: тенденции, проблемы, перспективы / М. Лебедева.// Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 1998. – №. 3. – С. 28 – 35.
90. Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. — М.: Академический проект, 2011. — 238 с.
91. Лорд Актон. Принцип национального самоопределения / Актон Лорд // Нации и национализм – М., 2002. – 416 с.
92. Лукашук И. И. Искусство деловых переговоров: [Учебно-практическое пособие] / И. И. Лукашук. – М., 2002. – 105с.
93. Луков В. Б. Современные дипломатические переговоры: проблемы развития // Дипломатический вестник / В. Б. Луков:[под ред. О.Г.Пересыпкина]. – М.: Международные отношения, 1988. – С. 117-127.

94. Лю И. Социокультурные особенности административных реформ в России и Китае / И. Лю // Политическое просвещение. – 2005. – № 4(28). – С. 132–133.
95. Мамонтов С. Ю. Тактика ведения переговоров / С. Ю Мамонтов. – Спб., 2002. – 160 с.
96. Мангейм Дж. Б. Политология. Методы исследования / Дж. Б. Мангейм, Рич Р. К. — М., Издательство «Весь Мир», 1997. – 544 с.
97. Мастенбрук В. Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 237с.
98. Медведев В. Человек за спиной / В. Медведев. – М., 1994. – 197 с.
99. Мелибруда Е. Я-Ты-Мы: Психологические возможности улучшения общения / Е. Мелибруда: [пер. с польск]. – М., 1986. – 169 с.
100. Мировая экономика и междунар. отношения. – 2001. – № 11. – С. 89 – 95.
101. Мицич П. Как проводить деловые беседы /П. Мицич: [пер. с сербохорв. 2 изд.]. – М., 1987. – 156 с.
102. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров / Р. И. Мошканцов. – М.-Новосибирск, 2002.- 258с.
103. Моль А. Социодинамика культуры / А. Моль / Пер. с фр. / Предисл. Б. В. Бирюкова. Изд. 3-е. — М.: Издательство ЛКИ, 2008. — 416 с.
104. Мурадян А. А. Самая благородная наука. Об основных понятиях международно-политической теории / А. А. Мурадян. – М., 1990. – 321 с.
105. «Мы собрались для того, чтобы искренне высказать свои мысли». К истории встреч Н. С. Хрущева с творческой интеллигенцией (1962-1963 гг.) / [письма-отклики подготовили К. Воробьева, В. Воронков, И. Шевчук] // Известия ЦК КПСС. – 1990. – № 11 (310). – С. 196-216.
106. Насыров И. Р. Информационно-аналитическая работа в структуре международной деятельности регионов / И. Р. Насыров // Ученые

записки Казанского государственного университета. Т. 149, кн. 3. Гуманитарные науки. – 2007.- С.85-99.

107. Нейрн Т. Интернационализм и второе пришествие / Т. Нейрн // Нации и национализм. – М., 2002. – 416 с.

108. Нергеш Я. Поле битвы - стол переговоров / Я. Негреш. - М.: Международные отношения, 1989.- 237с.

109. Никольсон Г. Дипломатия. / Г. Никольсон. - М.: ОГИЗ, 1941.- 132с.

110. Ниренберг Дж. Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. - Минск: Парадокс, 1996. – 416 с.

111. Ниренберг Дж. Секреты успешных переговоров. / Дж. Ниренберг, И. Росс. – М.:Омега, 2007 - 160 с.

112. Нисневич Ю. А. Информация и власть / Ю. А. Нисневич. – М. : Мысль, 2000. - 275 с.

113. Ніколаєв О. Т. Інтерпол у боротьбі з тероризмом / О. Т. Ніколаєв //Південноукраїнський правничий часопис.- Одеса, 2007.- № 3.- С. 65-69.

114. Ніколаєв О. Т. Геокультурно-політичний вимір тероризму / О. Т. Ніколаєв // Південноукраїнський правничий часопис.- Одеса, 2008.- № 2.-С.47-50.

115. Ніколаєв О. Т. Тероризм як проблема сучасності та інструмент світової політики. / О. Т. Ніколаєв // Південноукраїнський правничий часопис.-Одеса, 2007.- № 1.- С.74-77.

116. Новая и новейшая история. — 2000. — № 4. — С. 103 – 110.

117. Новый мир. – 2001. – № 5. – С. 148 – 152.

118. О процессе международных переговоров (опыт зарубежных исследований) / [Отв. редакторы Р. Г. Богданов, В. А. Кременюк. М.: ИСКАН, 1989. – 178с.

119. Ольшанский Д. В. Политическая психология / Д. В. Ольшанський. – М.,2001. – 294 с.

120. Осгуд Ч. Стратегия ПОИР./ Ч. Осгуд.: [под. ред..Чалдини Р., Кенрик Д., Нейберг С.] Социальная психология. Пойми других, чтобы понять себя! - Агрессия — СПб.: прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. — 256 с.
121. Осеев А. А. Переговоры как регулятор социально-трудовых отношений. Критическая стадия начала переговоров [Текст] : монография / А. А.Осеев. – М. : АйФ ПРИНТ, 2001. – 366 с.
122. Пеке А. Рассуждение об искусстве переговоров / А. Пеке. – М.,2007. – 192 с.
123. Петров В. П. Б. Паскаль / В. П. Петров. – М., 1979. – С. 154
124. Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам / А. Пиз. – М., 2007. С.12.
125. Подцероб М. Китайский стиль руководства / М. Подцероб, А. Дагаева // Ведомости, 07.07.2005.
126. Политическая наука: Пробл.-темат. сб. — 2000. — № 4.— С. 46. – 51.
127. Попов В. И. Политическая дипломатия / В. И. Попов. – М.: Научная книга, 2000. – 575 с.
128. Попов В. И. Маргарет Тэтчер: человек и политик / В. И. Попов. – М., 1991. – 440 с.
129. Попова Ж. Г. Межнациональные особенности ведения деловых переговоров: социокультурный аспект / Ж. Г. Попова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №1. – С. 23 – 28.
130. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. –К.: «Ваклер», 2001. – 656 с.
131. Почепцов Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. - М.: Рефл-бук, 2000 – 768 с.
132. Пушмин Э. А. Посредничество в международном праве / Э. А. Пушмин. – М.: Международные отношения, 1989. – 165 с.

133. Розов. Н. С. Конфликты в геополитике и ценностный подход к переговорам / Н. С. Розов // Международная жизнь. – 1993. – № 9. – С. 18 – 23.
134. Ростецька С. І. Управління політичним конфліктом: теоретичні аспекти та українська пострадянська дійсність: дис...кандидата політ. наук: 23.00.02 / Світлана Іванівна Ростецька. – Одеса, 2006. – 221 с.
135. Рубин Дж. Психологический подход к процессам международных переговоров / Дж. Рубин, Д. Колб // Психологический журнал. – 1990. – Т. 11. – № 2. – С. 63 – 73.
136. Саркисян Б. Победа на переговорах/ Б. Саркисян. – СПб: Питер, 1998. – 143с.
137. Селлих К. Переговоры в международном бизнесе / К. Селлих, С. Джейн – М., Хорошая книга, 2005. – 336 с.
138. Селянинов О. П. Дипломатические отношения государств / О. П. Селянинов. – М., МГИМО, 2004. – с. 312.
139. Селянинов О. П. Практика дипломатических сношений государств / О. П. Селянинов. М.: МГИМО – Университет, 2000. – 215 с.
140. Сергеев В. М. Демократия как переговорный процесс / В. М. Сергеев. – М.: Издат. центр науч. и учеб. программ, 1999. – 147 с.
141. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб., 2003. – 216 с.
142. Советская дипломатия и поведение на переговорах в 1979-1988 гг. – М., 1989. – 150 с.
143. Соловьев Э.Я. Искусство проведения переговоров / Э. Я. Соловьев. – М., 2006. – 160 с.
144. Сухарев В. А. Мы говорим на разных языках / В. А. Сухарев. – М., 1998. – 187 с.
145. США: экономика, политика, идеология. — 1998. — № 6.— С. 84. — 87.

146. Томас Д. Переговоры на 100% : 21 правило успешных переговоров / Д. Томас; [пер. с англ. Ю. Гольдберга]. – М. : Эксмо, 2007 (Тула) . - 351 с.
147. Тюлар Ж. Наполеон / Ж. Тюлар. – М.,1996. – 234 с.
148. Урнов М. Ю. Эмоции в политическом поведении / М. Ю. Урнов. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 240с.
149. Фишер Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. – М., 1996. – 98 с.
150. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения [Электронный ресурс] / Р. Фишер, Юри У. [пер. с англ.]. – М.: Наука, 1990. – Режим доступа : [/http://union.kz/ru/biz/techbis/014psi/pda.shtml](http://union.kz/ru/biz/techbis/014psi/pda.shtml)].
151. Форсайт П. Успешные переговоры / П. Форсайт. – М.,2004. – 128 с.
152. Франк С. Л. Духовные основы общества / С. Л. Франк. – М., 1992 – 152. с.
153. Фромм Э. Иметь или быть? / Э. Фромм. – М., 1990. – 195 с.
154. Хасан Б. И. Психология конфликта и переговоры / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. – М.: Издательство: Академия, 2007. – 192 с.
155. Хелд Д., Глобальные трансформации: Политика, экономика и культура / Д. Хелд, Д. Гольдблатт Д., Э. Макгрю. – М.: Практика, 2004. – 575 с.
156. Хордин Г. В. Переговорные процессы и их влияние на итоги переговоров / Г. В. Хордин. – М., 2005. – 278 с.
157. Хрох М. От национальных движений к полностью сформировавшейся нации: процесс строительства наций в Европе / М. Хрох // Нации и национализм. – М., 2002. – 416 с.
158. Цыганков Д. Б. На переговорах с зарубежным партнером / Д. Б. Цыганков // Невский вестник. СПб, 1992. – № 24. – С. 5 – 10.

159. Цыганков П. А. Международные отношения / П. А. Цыганков. — М., 1996.— 320с.
160. Цюрупа М. В. Основы конфликтологии та теорії переговорів [Навчальний посібник] / М. В. Цюрупа. — К.: Кондор, 2004. — 172 с.
161. Чалий В. Україна – Росія: не медові 100 днів [Електронний ресурс] / В. Чалий // Дзеркало тижня. – 2005. – № 18 (546) 14 – 20 травня. – Режим доступу: <http://www.dt.ua/1000/1600/50031/>
162. Чумиков А. Н. Политическое манипулирование. Политическая энциклопедия: в 2 т. / А. Н. Чумиков. – М., 1999. – Т. 1. – 656 с.
163. Чурикова А. Е. Роль личностного фактора в процессе политических переговоров: автореф. дис. на получение научн. Степени канд. полит. наук: спец. 23.00.02 «политические институты, процессы и технологии» / А. Е. Чурикова. – М., 2011. – 20 с.
164. Шарко М. В. Политические процессы Японии / М. В. Шарко. – М., 2004. – 198 с.
165. Шварц Ф. Политика консультаций в Японии / Ф. Шварц // Мировая экономика и международные отношения. – 1995. – № 3. – С. 23 – 28.
166. Шеретов С. Г. Ведение международных переговоров. [Учеб. пособие] / С. Г. Шеретов / Ин-т междунар. права и междун. бизнеса «Данекер». – Алматы, 2004. – 155 с.
167. Шрайнер К. Как снять стресс / К. Шрайнер. – М., 1993. – 221 с.
168. Шубарт В. Европа и душа Востока / В. Шубарт. – М.: Эксмо, 2003, с. 247.
169. Щербатый Ю. Искусство обмана / Ю. Щербатый. – М.: ЭКСМО-Пресс, 1998. – 132 с.
170. Щетинин В. Экономическая дипломатия / В. Щетинин. – М., 2001. – 318 с.

171. Экономическая разведка и контрразведка: практическое пособие / [под. ред. Н. Г. Боттом] — Новосибирск: «Диамант», 1994. — 416 с.
172. Эрнст О. Слово предоставлено вам (Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров) / О. Эрнст. — М.: Экономика, 1988. — 143 с.
173. Эстен Ж. Власть и жизнь. Противостояние / Ж. Эстен. — М., 1993 — с. 320.
174. Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с «трудными» людьми / У. Юри. — М.: Наука, 1993. — 121 с.
175. Яворська Г. Політичні метафори і політичні сюжети. Замітки до діалогу Україна – Європейський Союз [Електронний ресурс] / Г. Яворська // Дзеркало тижня. — 2002. — № 9 (384). — 8 – 15 березня. — Режим доступу: <http://www.dt.ua/1000/1600/34079/>
176. Яковлев Д. В. Політичні дебати як засіб раціоналізації політичної взаємодії / Д. В. Яковлев // Актуальні проблеми політики. Зб. наук. праць. Вип. 40. — Одеса, 2011. — С. 50 – 57.
177. Axelrod R. Argumentation in Foreign Policy Settings: Britain in 1918, Munich in 1938 and Japan in 1970 / R. Axelrod. *Journal of Conflict Resolution*. 1976. V. 21. — N 4. — P. 727-744.
178. Baoyun Yang. China and Asia-Europe Cooperation/ Yang Baoyun // *International Studies*. - 2005. - Vol. 42. — No 10. — P. 182 – 187.
179. Carnevale P.J., Pruitt D.J. Negotiation and Mediation / P.J Carnevale // *Annu. Rev. Psychol.* 1992. — N 13. - p. 531-542.
180. Cohen R. Negotiating Across Cultures / R. Cohen - Wash., D.C.: US Institute of Peace, Revised Edition, 1997.- P. 42-54.
181. Cohen R. Negotiating Across Languages / R. Cohen // Paper prepared for the British International Studies Annual Conference, Bradford, December, 2000. — 213 p.

182. Fischer R. Brown S. Getting Together: Building a Relationship That Gets to Yes. / R. Fischer, S. Brown - Boston, 1988. - P. 40-46.

183. Fisher M. H. British Expansion in North India: The Role of the Resident in Awadh/ M. H Fisher // Indian Economic & Social History Review. - 1981. - Vol. 18. – No 1. – P. 87 -92.

184. Fuare G., Rubin J. (eds.). Culture and Negotiation/ G. Fuare, J. Rubin - L: Sage, 1995. - P. 32-45.

185. Harrison A. F., Bramson R. M. The art of thinking / A. F.Harrison, R. M. Bramson. – N.Y.: Berkley Books, 1984. – 360 p

186. Hobsbawm E. Nations and Nationalism since 1780. Program, Myth, Reality / E.Hobsbawm. – Cambridge, 1990. – 267 p.

187. Hopmann P. T. The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts / P. T. Hopmann - Columbia (South Carolina): Univ. of South Carolina Press, 1996.- P. 139-149.

188. Ikle F. Ch. How Nations Negotiate / F. Ch. Ikle. – N. Y.a.o., Harper & Row, 1976. - P. 70 - 79.

189. International Environmental Negotiation / Ed. by Gunnar Sjostedt. – Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications, 1993. - 134 p.

190. International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues/Ed, by V. A. Kremenyuk. San Francisco, Oxford, Jossey-Bass, 1991.- P. 31-37.

191. Jeswald W. Salacuse «The Top Ten Ways culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results»[Электронный ресурс] / Salacuse Jeswald. – Режим доступа: <http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html> (December 13, 2002)

192. John W. McDonald An American's View of a U.S. [Электронный ресурс] / W. McDonald // Negotiating Style. – Режим доступа: www.unc.edu/depts/diplomat/archives_roll/2001_03-06/mcdonald_negot/mcdonald_negot.html

193. Kammerhofer J. Uncertainty in the formal sources of international law: customary international law and some of its problems / J. Kammerhofer // European Journal of International law. 2004. - Vol. 15. № 3. - P. 524, 538 -540.

194. Kaufman J. Conference Diplomacy: An Introductory Analysis / J. Kaufman // Third Revised Edition. – Chippenham (Wiltshire, G.B.): Antony Rowe, 1995. – P. 76-86.
195. Kimmel M. Effects of trust, aspiration and gender on negotiation tactics / , M. Kimmel // Journal of Personality and Social Psychology, 1998. – P. 9-23.
196. Lee C. The New Rules of International Negotiation / C. Lee. – Chicago, 2008. – 341 p.
197. Peacemaking in International Conflicts: Methods and Techniques / Ed. by I. W. Zartman and J. L. Rasmussen. – Washington D.C.: United States Institute of Peace, 1997. – P. 40-48.
198. Pilgaard P. M. The Twelve's Relations with Third Countries: An Overview / P. M. Pilgaard // Cooperation and Conflict. – 1993. – Vol. 28/ - No. 3. – P. 200 – 216.
199. Raiffa H. The Art & Science of Negotiation / H. Raiffa. – Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1982. – P. 32-45.
200. Resolving International Conflicts: The Theory and Practice of Mediation / Ed. by J. Bercovitch. – Boulder, L.: Lynne Renner Publishers, 1995. – P. 54-63.
201. Richardson James L. Crisis Diplomacy: The Great Powers Since Mid-Nineteenth Century / James L. Richardson. – Cambridge: Univ. Press, 1994. – P. 67-78.
202. Sharp P. Talking with Americans [Электронный ресурс] / P. Sharp. – Режим доступа: <http://www.diplomacy.edu/Conferences/LD1/doc/Sharp.htm>
203. Snyder J., Ballentine K. Nationalism and the marketplace of ideas / J. Snyder, K. Ballentine // International Security, 1996. - № 21 (2). – P. 34 – 38.
204. Yukl G. Leadership in Organizations / G. Yukl. – N.J., 1989. – P. 62-67.

205. Zartman I.W, Berman M.R. The Practical Negotiator / I. W Zartman, M. R. Berman - New Haven: Yale University Press, 1982. – 316 p.

206. Zartman I.W. Negotiations as a Joint Devision-Making Process / I. W Zartman // The Negotiation Process, 1978. – 181 p.