

## Тема 13. Переговори як спосіб урегулювання конфліктів

1. Теорія переговорів у сучасній науці
2. Основні етапи процесу переговорів
3. Гарвардський підхід до ведення переговорів
4. Принципи успішного ведення переговорів
5. Стиль ведення переговорів: особистісний, професійний і національний

### 1. Теорія переговорів у сучасній науці

Одним із ефективних засобів розв'язання конфліктів є переговори.

Проблему переговорів актуалізували такі чинники:

- збільшення кількості конфліктів усередині країни та загроза їх розв'язання силовими засобами;
- посилення політичної структурованості суспільства, пов'язаної з розвитком багатопартійної системи, узаконенням опозиції тощо;
- перехід до ринкових відносин, які не можливі без використання переговорів;
- зміни на міжнародній арені вимагають усе більшої кількості осіб, зайнятих на дипломатичній роботі;
- збільшення помилок на переговорах (загроза сили у світовому масштабі, екологічної катастрофи тощо);
- зміна умов ведення переговорів; розширення кола питань як предмету переговорів.

Перше дослідження щодо ведення переговорів було здійснено французом Де Сальєрі близько 200 років тому.

Переговори як самостійний напрям науки, пов'язаний з вивченням процесу переговорів, сформувався наприкінці ХХ століття.

*Причини* низької активності вітчизняних наукових досліджень процесу переговорів:

1. Переговори – це міждисциплінарна галузь. Дослідницька діяльність у цій галузі зорієнтована на історію, економіку і право. Фахівці зазначають, що знання з математики чи психології під час аналізу міжнародних відносин застосовується поки що мало.

2. Механізм прийняття рішень є достатньо закритим, а це обмежує можливість досліджень переговорного процесу.

3. Тривалий час застосування переговорів було обмежено сферою політичної та дипломатичної діяльності, а тому не мало широкого поширення. Попит на теоретичні дослідження переговорного процесу практично був відсутній.

Американські вчені, професор дипломатії Дж. Рубін і професор психології Д. Пруйт, визначають переговори як *«форму поведінки в конфлікті, за якої його сторони шукають спосіб зменшити розбіжність інтересів за допомогою якої-небудь взаємодії між сторонами конфлікту»*.

Слово «переговори» вживають як термін, близький за своїм значенням до поняття *«дипломатія»*.

В Оксфордському словнику англійської мови наголошується: «дипломатія – це ведення міжнародних відносин за допомогою переговорів, метод, за допомогою якого ці відносини регулюються».

З-поміж вітчизняних учених, як і серед їхніх зарубіжних науковців, немає єдиного розуміння переговорів. У науковій літературі існують такі визначення переговорів:

1. Процес цілеспрямованого та орієнтованого на досягнення необхідних результатів ділового спілкування у формі діалогу.

2. Форма діалогу двох і більше сторін з метою спільного пошуку взаємоприйняттого рішення якоїсь проблеми у процесі розв'язання конфлікту.

3. Формальна соціальна гра, мета якої вироблення протоколу згоди прийняттого для всіх зацікавлених сторін.

4. Обмін думками з діловою метою.

5. Ситуація спілкування і взаємодії індивідів або груп.

6. Механізм розв'язання (урегулювання) конфлікту; спільна діяльність опонентів щодо пошуку взаємоприйнятної вирішення проблеми (можуть проводитися за участю третьої сторони).

Види переговорів:

- переговори, які ведуть у межах конфліктних відносин;
- переговори, що проходять в умовах співпраці.

1. *Залежно від зацікавленості сторін*: учасники реально зацікавлені в спільному розв'язанні проблеми; учасники або один з них мало зацікавлені в їх позитивному завершенні або байдужі до цього позитивного результату).

2. *Залежно від характеру учасників переговорів*: двосторонні та багатосторонні переговори; міждержавні; дипломатичні переговори (переговори на високому та найвищому рівні); переговори між фірмами, організаціями, установами; офіційні та неофіційні переговори.

3. *Залежно від предмета переговорів*: політичні переговори; ділові переговори (комерційні); переговори з питань культури, економіки; з трудових питань.

4. *Залежно від специфіки проблем та особливостей учасників*:

- «внутрішні переговори» – між підприємцями і профспілками;
- між окремими особами, між представниками різних фірм;
- міжнародні – суб'єктами переговорів є учасники міжнародних відносин (держави, ТНК, міжнародні організації тощо).

Переговори можуть проводити з певного приводу; за певних обставин; з певною метою; з певних, важливих для сторін питань.

*Предметом* переговорів є *проблема*, що має взаємний інтерес для учасників переговорів.

Необхідною *передумовою* переговорів є частковий збіг інтересів, у протилежному випадку переговори неможливі.

*Мотиви використання переговорів*:

- прагнення досягти взаємоприйнятної для учасників домовленості;
- бажання краще зрозуміти позицію опонента (збирання інформації);
- побоювання, що альтернативою переговорів може бути відкрита боротьба, насильство.
- прагнення продемонструвати громадськості (або окремим людям, соціальним групам, організаціям, державам) свою зацікавленість у вирішенні проблеми, що є предметом переговорів.
- переговори як засіб спілкування, пропаганди, здійснення впливу на треті сторони.

Роль переговорів:

1) *переговори як стратегія протиборства* (переговори є частиною конфлікту двох суб'єктів – осіб, партій, держав, коаліцій держав. Акцент робиться на силовий фактор, на досягнення односторонньої перемоги);

2) *переговори як конфлікт* (прагнення досягти односторонньої угоди; принципова неможливість тривалого компромісу; домінування завдання розгрому та капітуляції противника (переговори будуть лише тимчасовим перемир'ям)).

3) *переговори як стратегія згоди* (це «інтерактивний процес прийняття рішення», що означає сукупність рішень, які не нав'язуються якоюсь одною стороною, а виробляються разом у процесі переговорів);

4) *переговори як атрибут суспільного життя* (необхідність звернення до переговорів у всіх сферах суспільного життя: переговори з роботодавцями, продавцем на ринку тощо).

Функції переговорів:

- 1) *спрямованість на спільне розв'язання проблеми*;
- 2) *інформаційно-комунікативна* (прагнення з'ясувати точку зору протилежної сторони, дати інформацію про свої інтереси, підходи до розв'язання проблеми);
- 3) *регулятивна* (забезпечує регуляцію, контроль та координацію дій учасників переговорного процесу);

- 4) *затягування* – одна із сторін йде на переговори, щоб вселити надію в опонента на вирішення проблеми, заспокоїти його;
- 5) *пропаганда* (спроба вплинути на громадську думку);
- 6) *відвернення уваги* – одна із сторін прагне виграти час для перегрупування чи збільшення сил.

## 2. Основні етапи процесу переговорів

Процес переговорів є тривалим явищем, оскільки містить певні етапи, послідовне досягнення яких призводить до розв'язання конфлікту.

Структура процесу переговорів:

1. Підготовка до переговорів.
2. Ведення переговорів.
3. Аналіз результатів переговорів.
4. Виконання досягнутих угод.

Етапи переговорів:

I етап. Підготовка до переговорів (аналіз проблеми та інтересів учасників переговорів; формування спільного підходу до переговорів і власної позиції до них; визначення можливих варіантів розв'язання; розробка пропозицій, що відповідають варіанту розв'язання; їх аргументація; інформаційне та документальне забезпечення переговорів; пакет пропозицій сторін; регламент переговорів; організаційне забезпечення переговорів (створення команди для забезпечення ходу переговорів на різних етапах переговорного процесу).

II етап. Ведення переговорів. Стадія взаємодії (розміщення учасників; установа контакту; визначення інтересів, концепцій, позицій; обговорення позицій; вироблення пакета взаємоузгоджених пропозицій).

III етап. Аналіз результатів переговорів. Прийняття відповідних рішень (після узгодження позицій і розроблення пакету пропозицій, приймаються відповідні рішення).

На даному етапі переговорів підписують такі документи:

*Договір* – правовий акт, що встановлює права та обов'язки сторін, які домовляються. Договір може формуватися (залежно від змісту переговорного процесу) як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий тощо. Це може бути договір про гарантії, союзний договір, договір про дружбу та співробітництво, про взаємну допомогу, нейтралітет, розподіл сфер впливу.

*Пакт* – договір, що має у своїй назві вказівку на зміст договору.

*Конвенція* – договір з окремого питання.

*Угода* – договір з питання порівняно невеликого значення чи тимчасового характеру, що укладається на нетривалий термін.

*Протокол* – фіксація в коротко викладеній угоді, домовленості з певного питання. Протокол може слугувати поясненням до певної статті основного договору.

*Протокол про наміри* – угода сторін, що не має юридичного характеру. Мета такого протоколу пояснити і певною мірою узгодити наміри сторін на основі встановлення у процесі переговорів спільних інтересів.

*Декларація й меморандум* – урочисті заяви сторін про те, що вони будуть дотримуватися однакової лінії поведінки із спірного питання.

*Джентльменська угода* – договір, що укладається в усній формі лише сторонами, що домовляються.

Завершальний етап переговорів служить об'єктивним показником успішності переговорів, що відбулися. Сторони виконують взяті на себе зобов'язання і діють у рамках укладеної угоди.

## 3. Гарвардський підхід до ведення переговорів

Гарвардський (принциповий) метод ведення переговорів має переваги, які дозволяють не лише дійти компромісу, а й задовільнити інтереси сторін. Розробкою *принципового*

методу ведення переговорів займались Р.Фішер (керівник Гарвардського переговорного проекту, консультував урядовців та бізнесменів з питань розв'язання конфліктів), В.Юрі та Б.Паттон.

Гарвардський (принциповий) метод переговорів ґрунтується на чотирьох принципах. Кожен принцип зв'язаний з базовим елементом переговорів і дозволяє чітко уявити собі, як потрібно діяти.

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

Розробники принципового методу акцентують увагу на тому, що необхідно відокремлювати людей від проблеми.

1. Відокремлювати людей від проблеми. Учасники переговорів – в першу чергу люди. У людей є емоції, системи цінностей, точки зору.

Щоб розібратися у безлічі суто людських проблем, Р.Фішер, В.Юрі розділяють їх на три основні категорії:

- 1) сприйняття,
- 2) емоції,
- 3) спілкування.

Для кращого взаєморозуміння потрібно обговорити сприйняття один одного, шукати можливість взаємодіяти з сприйняттям іншої сторони.

Повне порозуміння передбачає визнання наявності емоцій у всіх учасників переговорів та розуміння їх природи. Тому варто обговорити з усіма учасниками переговорів їх емоції з приводу проблеми.

Для вирішення основних проблем, що виникають в спілкуванні варто активно слухати співрозмовника і підтверджувати все почуте.

2. Концентруватися на інтересах, а не на позиціях. Взнявши за мету виробити розумне рішення, враховувати інтереси, а не позиції. За протилежними позиціями криються спільні і цілком сумісні інтереси, а не тільки конфліктуючі.

Щоб досягти розумного рішення, необхідно примирити інтереси, а не позиції.

3. Винаходити взаємовигідні варіанти. «Мозкова атака» покликана генерувати найбільше ідей, що допоможуть вирішити проблему. Основним правилом є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Намагатися знайти спільний інтерес і погоджувати інтереси, що різняться, намагатися полегшити іншій стороні процес прийняття рішень.

4. Наполягати на використанні об'єктивних критеріїв. Принципові переговори виробляють розумні угоди на дружній і ефективній основі. Проведення принципових переговорів включає два питання: як розробити об'єктивні критерії і як застосовувати їх у переговорах?

Об'єктивний критерій повинен бути незалежним від бажань сторін, бути законним і практичним.

#### **4. Принципи успішного ведення переговорів**

Загальні принципи успішного ведення переговорів:

1. Важливо брати ініціативу на себе.
2. Фахівці рекомендують не оборонятися, а наступати.
3. Доцільно спрямовувати головні зусилля на найслабшу ланку.
4. Прийом спростування аргументів опонента його ж зброєю може сприяти успіху переговорів.

5. Ефект несподіваності.

Рекомендації щодо успішного проведення переговорів

1. Переконаливо аргументуючи свою позицію, треба також прислухатися до думки партнера.
2. Бути активним.

3. При виникненні труднощів можна торкнутися нових аспектів предмету переговорів; підійти до проблеми з іншого боку.

4. Успіху переговорів заважають негативні прийоми спілкування: «тиснути» на співрозмовника термінами (строками) тощо.

5. Залишатися конструктивним, незважаючи на те, що все йде не так, як було заплановано тощо.

7. На початку переговорів доцільно торкнутися питань, що не викликають розбіжностей.

## 5. Стиль ведення переговорів

У переговорному процесі кожна із сторін вибирає свій стиль поведінки. Стилі ведення переговорів:

*Жорсткий стиль* – одна із сторін наполягає на своїх умовах, не йде на поступки, здійснює тиск на опонента, незважаючи на його інтереси. При подібному стилі використовуються дві тактики - ультимативна і видавлювання поступок.

*М'який стиль* – ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту стимулює до прояву толерантності і поступливості на переговорах. Можливим результатом таких переговорів може стати модель «програш – виграш» (за можливої значної поступки) або «виграш – виграш», що можна вважати найбільш оптимальним способом завершення конфлікту.

*Торговельний стиль* – реалізується шляхом мінімальних взаємовигідних поступок з кожного боку. Використовується технологія – позиційний торг, компроміс і консенсус. Результати таких переговорів можуть бути асиметричними на користь більш переконливого із суперників або симетричними, якщо угода виявиться вигідною для обох сторін.

Переговори *в стилі співробітництва* реалізують мету максимального задоволення інтересів обох сторін.

Вимоги до особи, яка веде переговори:

1. Професійні якості:

– глибоке знання предмета переговорів, широка поінформованість та широкий кругозір;

– знання правил переговорів, методів рішення організаційних питань, уміння працювати над документами, володіння іноземними мовами;

– уміти розробляти тексти, документи;

– володіти навичками *риторики*.

2. Особисті якості:

– уміння контролювати власні емоції та почуття;

– уміння мовчати, слухати, чітко викладати свої думки.

– уміння швидко схоплювати сутність проблеми та реалістично оцінювати її;

– уміти працювати в команді, мати дар переконувати інших;

– бути комунікабельним, винахідливим, одночасно – стриманим та обережним; приваблювати.

3. Національний стиль ведення переговорів.

Національний стиль переговорів – це особливості національного характеру і культури, найпоширеніші особливості мислення, сприймання і поведінки, які впливають на процес підготовки і проведення переговорів.

На думку вчених, розбіжності в культурах занадто великі, і перепони, що виникають у процесі переговорів між представниками різних культур, часто обумовлені цими розбіжностями:

– на людину найбільший вплив мають цінності, традиції, звичаї, засвоєні в дитинстві, тому на переговорах у критичних ситуаціях впливають саме вони, а не сформована в більш пізній період «єдина культура переговорів»;

– учасники переговорів представляють не себе особисто, а конкретні держави, національні рухи та ін., тому не можуть не враховувати своїх культурних, ідеологічних та інших особливостей;

– переговори є формою взаємодії різних культур; кожна сторона на переговорах прагне їх не лише зберегти, а й закріпити;

– переговори часто здійснюють люди без досвіду міжнародного спілкування (представники громадських, релігійних організацій, бізнесмени); вони не мають досвіду виробити «Єдину культуру переговорів», тому привносять у переговорний процес значний елемент національної специфіки.

Особливості, що відображають різноманітність національних стилів проведення переговорів:

*Американський:* характеризується демократичністю і прагматизмом. Американці діють прямолінійно, використовуючи тиск у процесі узгодження спільного рішення та не схильні суворо слідувати етапам переговорів та формальності. На переговорах американці концентрують увагу на конкретній ключовій проблемі, обговорюючи усі дрібні деталі. Вони самостійні в прийнятті рішень під час переговорів. Американці прагнуть до матеріального достатку та заробляння грошей.

*Англійський:* англійські представники на переговорах цілком непохитні відносно виконання всіх правил і законів. Тому на переговорах з ними краще грати в «чесну гру» і не варто хитрувати. Англійці охоче реагують на ініціативу протилежної сторони. Вони мало уваги приділяють питанням підготовки до переговорів. Традиційним для британців є вміння уникати гострих кутів під час переговорів. Англійці уникають категоричних стверджень або заперечень, за можливості не дають однозначних відповідей.

*Німецький:* пунктуальність та прагнення до впорядкованості. Час зустрічі обов'язково узгоджується набагато раніше, а при оформленні контрактів німці вимагають чіткого виконання прийнятих обов'язків. Німці послідовно обговорюють питання на переговорах та ретельно проробляють свої позиції; приділяють особливу увагу підготовчій стадії переговорів. Німці дуже серйозно ставляться до переговорів і не припускають гумор у процесі їх проведення.

*Французький:* Французи прагнуть досягти досконалості проектів, програм, планування. У порівнянні з американцями французи не такі вільні і самостійні під час прийняття остаточного рішення; не люблять компромісів, тому схильні до конфліктів під час проведення переговорів, не шукаючи компромісного рішення, вступають у суперечку; намагаються уникати офіційних обговорювань питань «один на один».

*Китайський:* китайські учасники приділяють велику увагу збору інформації стосовно предмета обговорення та партнера у переговорах, формуванню «духу дружби». Китайці чітко розмежовують та дотримуються визначених етапів. Прагнуть, щоб на переговорах партнери першими «відкривали карт», першими висловлювали свою думку, першими робили пропозиції. Хоча самі китайці намагаються поступатись лише під кінець переговорів.

#### Рекомендована література

1. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу : навч. посіб. / О. А. Блінов. К. : НАУ, 2013. – 248 с.
2. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. – 564 с. (С.490)
3. Етика ділового спілкування: навч. посіб. для вузів / Т.Б. Грищенко. – К.: ЦУЛ, 2007. – 344с.
4. Кахович Ю. О. Вплив національних стереотипів на проведення міжнародних переговорів / Ю. О. Кахович. – Режим доступу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2011/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2011/16.pdf)
5. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник/ Є.Б.Тихомирова, С.Р. Постоловський.– Рівне: Перспектива, 2007. – 389 с.
6. Український дипломатичний словник / за ред. М. З. Мальського, Ю. М. Мороза, К.: Знання, 2011. – 495 с.