


МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра психології, педагогіки та соціології

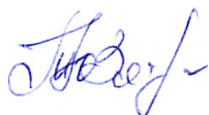
Затверджено
Вченою радою факультету
соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
протокол від 08.09. 2022 №2
Голова вченої ради  Н.І. Зикун

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни
«Бізнес-переговори та посередництво»
для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
(денної та заочної форми навчання)
галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»
статус дисципліни: обов'язкова

Ірпінь – 2022

Конспект лекцій із навчальної дисципліни «Бізнес-переговори та посередництво» складений на основі робочої програми навчальної дисципліни затвердженої Науково-методичною радою Університету, протокол №7 від 18.08.2022р.

Укладач:



М. Ю. Заушнікова, к. психол. н.,
доцент кафедри психології, педагогіки та
соціології

Розглянуто і схвалено кафедрою психології, педагогіки та соціології
протокол від «_07_» __09____ 2022 №_2_

В.о. завідувача кафедри



І.О. Петухова, к.пед.н., доцент

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Переговорний процес та його основні характеристики	5
Тема 2. Психологічні технології, прийоми та методи ведення переговорів	17
Тема 3. Міжнародні переговори як предмет дослідження	32
Тема 4. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів	40
Тема 5. Проблема запобігання, регулювання та розв'язання конфліктів.	56
Правовий конфлікт	
Тема 6. Медіація як особливий вид посередництва	68
Тема 7. Медіатор як професія	82
Тема 8. Процес медіації	90
Рекомендована література	105

Передмова

У сучасний період соціально-економічного розвитку є актуальною тема ділових переговорів та медіації, як результативних інструментів вирішення конфліктів, спорів та досягнення угод, оскільки теорія та практика переговорів викликає сьогодні зацікавлення не тільки у політиків та юристів, а й у бізнесменів, менеджерів, фахівців із зв'язків з громадськістю, психологів та інших фахівців, які приймають участь у діловому спілкуванні з метою досягнення спільного рішення. Дана навчальна дисципліна «Бізнес-переговори та посередництво» викликає інтерес до її вивчення з психологічної точки зору, оскільки психологічні особливості пронизують весь переговорний процес від підготовки до завершення.

Основною метою даного конспекту лекцій – ознайомити здобувачів вищої освіти із основними поняттями теорії та практики переговорів, розкрити структуру і специфіку переговорного процесу, процесу посередництва, виявити соціокультурні традиції і національні стилі ведення переговорів, оволодіння практичними навичками психологічної взаємодії, підготовки та безпосереднього ведення процесу переговорної діяльності та посередництва.

Курс лекцій за структурою відображає модульну побудову навчальної програми курсу, розраховану на 90 год. Зміст лекційного курсу висвітлює основні теоретичні питання навчальної дисципліни, що сприятиме формуванню у здобувачів вищої освіти цілісного та точного уявлення про психологічні основи переговорного процесу та медіації. Зміст навчальної дисципліни «Бізнес-переговори та посередництво» формує необхідні уявлення, знання та практичні навички у здобувачів вищої освіти для їх подальшого здійснення ефективної діяльності бізнес-психолога.

Змістовний модуль 1. Психологія переговорів

Тема 1. Переговорний процес та його основні характеристики

Мета: познайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними основами переговорного процесу.

Ключові терміни та поняття: переговори, психологічні особливості, переговорний процес; структура переговорного процесу; динаміка; функції; підготовка до переговорів; ведення переговорів; аналіз результатів переговорів.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, ознайомити студентів із основними поняттям переговорної діяльності, функціями, психологічною сутністю переговорної діяльності.

План лекційного заняття

Вступ

1. Поняття переговорної діяльності.
2. Функції переговорної діяльності.
3. Формування предмета переговорів, підготовка до їх ведення.
4. Психологічна сутність динаміки переговорного процесу.

Висновки.

Вступ. На сучасному етапі становлення суспільства стає з кожним днем все більш актуальною проблема ненасильницьких засобів вирішення конфліктних ситуацій. Для цього існує переговорний процес.

Переговори – стародавній та універсальний засіб розв'язання людьми конфліктів різного типу: від міжособистісних до міждержавних. Вони дозволяють знаходити згоду там, де інтереси не збігаються, думки, позиції або погляди сторін істотно розходяться. Щодня всі ми про щось домовляємося. Люди ведуть переговори навіть тоді, коли й не уявляють собі, що вони це роблять. Хтось обговорює зі своєю дружиною, які меблі придбати для квартири, за якою ціною і яку придбати їжу або одяг на базарі, а зі своєю дитиною – коли їй потрібно лягати спати тощо. Переговори є основним засобом отримати від інших людей те, чого ви хочете. Це взаємозв'язок, призначений для досягнення угоди, коли ви та інша сторона маєте якісь схожі або протилежні інтереси.

1. Поняття переговорної діяльності.

Переговорний процес – специфічний вид комунікативної взаємодії у ситуації, коли цілі, інтереси або позиції сторін містять у собі протиріччя. Специфіка полягає також у тому, що на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений врахувати його дії. Тому переговори як соціально-психологічний процес характеризуються дією певних психологічних механізмів, з урахуванням яких створюється технологія їх проведення.

Переговори – невід'ємна частина ділових контактів. Це засіб вирішення конфлікту, коли за наявності у сторін суперечливих інтересів існує їхня певна взаємозалежність, яка дозволяє сторонам дійти взаємоприйнятних рішень. Переговори є комбінацією двох чинників: *захисту власних інтересів*, з одного боку, і *залежності від опонента* – з іншого. Переговори – це самостійне соціальне уміння, яке не можна зводити ні до *процесу співробітництва*, ні до *процесу боротьби*; вони містять у собі обидва компоненти у їх діалектичній взаємодії.

Переговори в діловому спілкуванні – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого взаємного вирішення.

Переговорний процес містить *перцептивний, комунікативний та інтерактивний аспекти спілкування*. Важлива особливість переговорів полягає в тому, що вони проходять в умовах ситуації з різноманітними інтересами сторін. Складне сполучення різноманітних інтересів робить учасників переговорів взаємозалежними. Його учасники обмежені у своїх можливостях однобічним шляхом реалізувати власні інтереси.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Переговори класифікуються на:

- двосторонні та багатосторонні переговори (враховується кількісний аспект);
- переговори, спрямовані на урегулювання конфліктних та спірних ситуацій;
- дипломатичні;
- торгові;
- політичні тощо.

2. Функції переговорної діяльності

Основною функцією переговорів є спрямування взаємодії на спільне вирішення проблеми. Це те основне, заради чого ведуться переговори.

Найбільш істотними **функціями переговорів** є також:

- *інформаційна* (сторони зацікавлені в обміні поглядами, але не готові за певних причин до спільних дій);
- *комунікативна* (налагодження нових зв'язків, відносин);
- *регулятивна* (регуляція і координація дій сторін);
- *пропагандистська* (дозволяє одній із сторін показати себе у вигідному світлі в очах громадськості);

– *контролююча* (наприклад, із приводу виконання угод).

– *Специфічні функції* переговорів не такі очевидні, як традиційні, і виявляються рідше. Для їхньої реалізації необхідні особливі умови, що створюють об'єктивну потребу сторін у проведенні переговорного процесу. Реалізація специфічних функцій переговорів найчастіше відбувається в умовах конфліктних відносин сторін, особливо в ході збройного конфлікту.

До числа *специфічних функцій переговорів* відносяться такі.

1. Функція затягування часу. Одна зі сторін прагне виграти час для накопичення, поповнення і перегрупування сил (як правило, збройних), щоб надалі відновити активні конфліктні (бойові) дії проти опонента. Крім того, проводячи переговори для затягування часу, одна зі сторін може сподіватися на зміну співвідношення політичних, військових і інших сил на міжнародній арені.

2. Функція «маскування». Переговори проводяться, але насправді одній із сторін домовленість зовсім не потрібна, оскільки вона вирішує при цьому зовсім інші завдання. «Маскувальні» переговори ведуться лише заради створення в опонента *ілюзії* можливості вирішення проблеми. Такі переговори можуть проводитися і для збереження «власного обличчя», створення іміджу борця за справедливість, а також приховування своїх агресивних намірів. Функціональне призначення переговорів виявляється далеким від основного – спільного вирішення проблем, і вони перестають бути переговорами за своєю суттю.

Прикладом є переговори Гітлера з політичними лідерами Англії і Франції перед початком другої світової війни, у ході яких він демонстрував своє дружнє ставлення, продовжуючи при цьому вести підготовку до захоплення цих країн.

3. Функція дезінформації опонента. Особливо активно ця функція переговорів може використовуватися сторонами в ході попередження чи врегулювання конфлікту, особливо внутрішньодержавного конфлікту, переважно збройного.

4. Функція ведення психологічної боротьби. Іноді переговори можуть використовуватися сторонами (стороною) для здійснення морально-психологічного впливу (тиску) на опонента з метою домогтися від нього якнайбільше поступок.

5. Функція пред'явлення ультиматуму. В окремих випадках одна зі сторін починає переговори лише для того, щоб пред'явити свій ультиматум опоненту. Далі сценарій переговорів розвивається таким чином: якщо опонент *приймає* ультиматум, то переговори продовжуються з приводу механізму здійснення викладених у ньому вимог; якщо ж ультиматум *відхиляється*, то переговори, як правило, продовження не мають, і сторони переходять до іншого, переважно силового, шляху вирішення проблеми.

Будь-які переговори є багатифункціональними і допускають одночасну реалізацію декількох функцій, які набувають ієрархії, де одна функція є більш важливою для того чи іншого учасника переговорів, а інші – менш важливими. Причому ця ієрархічна побудова може змінюватися в ході переговорного процесу.

3. Формування предмета переговорів, підготовка до їх ведення

Переговорний процес – досить тривале за часовим параметром явище, оскільки містить певні етапи, тільки послідовне досягнення яких призводить до вирішення спірних питань, конфлікту.

Загальна структура переговорного процесу складається із етапів:

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів);
 - попередній відбір пропозицій (первісні заяви учасників про їхні позиції в цих переговорах);
2. Ведення переговорів (пошук взаємоприйнятого рішення, психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);
 - завершення переговорів.
3. Аналіз результатів переговорів.
4. Виконання досягнутих угод.

Учасники переговорів можуть розглядати переговори як засіб здобуття перемоги або ставитися до них, як до засобу спільного з партнером аналізу проблеми й пошуку шляхів її вирішення. Успішними вважаються такі переговори, на яких обидві сторони високо оцінюють їх результати. Важливими показниками успішності переговорів є також ступінь розв'язання й виконання двома сторонами взятих на себе зобов'язань. З психологічного погляду дуже важливо враховувати той факт, що на завершальній стадії переговорів складається уявлення про партнера переговорів, про його надійність, відповідальність, тобто про все те, що називається репутацією. Зазвичай досить один раз порушити обіцянки й зобов'язання і такого партнера вважатимуть ненадійним.

Переговори організуються за ініціативою одного з учасників шляхом особистої домовленості при зустрічі, обміні листами, по телефону і т.п. і починаються з того моменту, коли одна із сторін виступить з пропозицією обговорити деталі і умови укладення контракту (угоди).

Коли друга сторона приймає пропозицію, наступає один з найважливіших етапів переговорів – підготовчий. Саме на цьому етапі багато в чому закладається основа для їх успішного проведення. Від того, наскільки ретельно будуть підготовлені переговори, залежить не тільки їх результат, але і сам процес: чи будуть переговори тривалими, конфліктними або вони пройдуть швидко, без зривів.

«Добрий початок – половина справи», – стверджує прислів'я, а згідно статистики, правильна організація підготовчого етапу – це 50% успіху переговорів. Підготовка активізує попередній досвід, а також закладає міцний фундамент для майбутніх переговорів. По суті, підготовка може складатися з декількох хвилин спокійної зосередженості перед самим початком зустрічі. Або ж вона може включати кілька годин колективного обговорення найкращих тактичних прийомів. Тобто, тривалість переговорів може бути досить різною: від одного до двох днів, до декількох місяців. Тому не жалкуйте часу на попередню підготовку (незважаючи на дефіцит часу, готуйтеся до переговорів заздалегідь).

Попередня підготовка не означає, що все піде точно за планом. Вона допоможе вам бути гнучким і швидко змінювати вашу тактику при раптовому повороті подій. Досвід може скоротити час підготовки, але не заміняє її. Один відомий гравець у гольф говорив: «Чим більше я тренуюся, тим більше мене супроводжує удача».

Підготовчий період може розпочатися задовго до фактичного початку переговорів і містить такі основні аспекти: **організаційний, змістовий та психологічний.**

Організаційний аспект. Організаційна підготовка до переговорів містить: *формування делегації* (учасників переговорів); визначення місця та часу зустрічі; порядок дня засідання переговорів; погодження питань, що стосуються ведення переговорів. Під час формування

делегатії важливо врахувати комунікативні та професійні здібності фахівців. Склад учасників багато в чому залежить від того, які питання передбачається обговорити в ході переговорів, і тому включення кожного члена до складу учасників переговорів повинно визначатися тим, що саме ця людина здатна додати щось істотне до майбутнього діалогу сторін. У делегатії має бути людина, яка вміє вчасно поставити потрібне запитання, ефективно й лаконічно викласти зміст питання, тактовно зупинити обговорення, перевести розмову в іншу площину, зняти емоційне напруження тощо. Перш ніж сідати за стіл переговорів, варто враховувати також їх змістовий аспект, який передбачає чіткий аналіз проблем, діагноз ситуації; формування спільного підходу до переговорів, їх цілей, завдань, позицій; прогноз зміни ситуації та результатів, визначення можливих варіантів рішення; проектування найсприятливіших умов; підготовку пропозицій та їх аргументацію, складання необхідних документів. Важливо також звернути увагу на *тактичну підготовку*, що зорієнтована на вибір методів і способів ведення переговорів, розподіл ролей між учасниками команди, на налагодження робочих, ділових стосунків з партнером.

При *виборі місця проведення переговорів* варто пам'ятати, що люди комфортніше почувають себе на своїй «території», будь це офіс або країна. А тому приймаюча сторона має значну перевагу. Можливий вибір і нейтральної території. Часовий параметр переговорів залежить від реальних можливостей підготовки.

Визначення порядку денного – це важлива складова підготовки до переговорів. Порядок денний є певним інструментом для регулювання ходу переговорів. У процесі його складання визначається коло питань для обговорення, встановлюється порядок обговорення, вирішується питання про тривалість виступів опонентів.

Змістовий аспект. У ході підготовчого періоду сторони обов'язково вирішують низку завдань: аналіз проблеми та інтересів сторін; оцінка можливих альтернатив у переговорній угоді; визначення переговорної позиції; розробка різних варіантів вирішення проблеми та формулювання відповідних пропозицій; підготовка необхідних документів та матеріалів.

Психологічна підготовка має на меті виконання таких основних завдань: забезпечення підтримки станів власної захищеності та сумісності з партнерами по спілкуванню; здійснення спрямованого впливу на партнера з метою досягнення узгодження партнерських інтересів через співробітництво, врахування індивідуально-психологічних особливостей партнерів, створення психологічного клімату тощо.

Сам же підготовчий етап складається з двох напрямів: *вирішення організаційних питань і опрацювання основного змісту переговорів.*

1) **Підготовка переговорів**, або «*переговори про переговори*», завданням яких є передусім узгодження з іншою стороною **організаційних (процедурних) питань**: місце та час зустрічі, визначення порядку денного і рівня представництва на переговорах.

Термін проведення переговорів обирають, виходячи з необхідності завершити підготовку до їх початку. Розбіжності виникають тоді, коли один з учасників зацікавлений у затягуванні часу. При визначенні часу зустрічі не прийнято чинити тиск на партнера по переговорах, особливо, якщо ви самі є ініціатором зустрічі. Тому говорять, наприклад, такі фрази: «У будь-який слухний для вас час. Зі свого боку ми пропонуємо о 10 годині». Зауважимо, що найкращими днями для проведення переговорів вважаються вівторок, середа і четвер. При визначенні часу початку переговорів звичайно виходять з їх тривалості – переговори тривають 1,5 – 2 години. Як правило, вони призначаються о 9.30 або о 10.00. Якщо переговори проводяться в другій половині дня, то потрібно вибрати такий час їх початку, щоб вони закінчилися не пізніше 17.00 – 17.30. При проведенні переговорів потрібно мати на увазі, що перший спад активності учасників настає приблизно через 35 хвилин після їх початку.

Місце зустрічі вибирають таким чином, щоб не надавати переваг одній із сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, зокрема територія посередника в конфлікті, або сторони почергово проводять зустрічі на території одна одної. При багатосторонніх переговорах також може гостро стояти питання про місце за столом переговорів і порядок входу до приміщення для переговорів членів делегатії.

У приміщенні мають бути вказівники, які ведуть до місця зустрічі. Кімната для переговорів повинна мати належний вигляд. У ній повинно бути дуже чисто, не задушливо і не шумно. Стільці або крісла повинні бути зручними і не розташовуватися напроти вікон: може перешкодити сонячне світло, відволікти неприємний пейзаж. Обираючи приміщення для проведення переговорів, необхідно враховувати наявність запасних місць для незапланованих учасників. Приміщення має бути підготовлене заздалегідь, на столах не повинно бути ніяких зайвих документів, сейфи і шафи повинні бути замкнуті.

Також окрім зала, де буде проходити зустріч, має бути передбачена кімната для відпочинку. *Класичний варіант* передбачає розсадку учасників переговорів на столом круглої або овальної форми. З правого боку від керівника делегації сідає його заступник. Якщо стіл прямокутний, то найкращі місця – на коротких сторонах стола.

На столі необхідно розмістити таблички, які вказують на учасників переговорів. Також мають бути передбачені наступні деталі:

- дві пляшки мінеральної води 0.5 л для кожного учасника (газована і негазована);
- стаканчики пластикові або скляні (але якщо стіл скляний, то краще пластикові);
- блокнот і кулькова ручка (іноді можливі ще інші канцтовари);
- апаратура для презентації пропозицій (має бути перевірена до початку зустрічі), фліп-чарт (пластикова дошка з маркером).

Не слід ставити на стіл бутерброди, фрукти, цукерки, оскільки люди збираються не закушувати, а працювати. Бутерброди, чай (або кава), фрукти і т.д. подають в тому випадку, якщо бесіда триває протягом багатьох годин, а краще – в окремому приміщенні.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що можна палити, проте раніше потрібно запитати дозволу в присутніх жінок. Якщо попільнички на столі немає, палити не можна. В цьому випадку повинне бути підготовлено приміщення для куріння.

Якщо після переговорів планується спільний фуршет, то приміщення для нього не повинно відволікати учасників (до того ж ніяких запахів).

Зустрічати гостей біля входу у вашу будівлю слід не керівнику фірми, а кому-небудь із співробітників, краще симпатичній і привітній дівчині. Вона повинна проводити гостей в офіс, запропонувати зняти верхній одяг, зручно розташуватися.

Обираючи місце зустрічі, слід враховувати, що зустріч на своїй території, окрім психологічних, має такі переваги:

1. Завжди можна порадитися з партнерами чи особою, що доручила вести переговори, а при виникненні непередбачених обставин заручитися їхнім схваленням і підтримкою;

2. Опонент не має можливості за власною ініціативою згорнути переговори і піти, що було б не важко, якби він знаходився на своїй території;

Щодо переваг “гри на чужому полі”:

1. Можна зосередитися винятково на переговорах, тоді як “у рідних стінах” занадто багато чого відволікає;

2. Можна притримати інформацію, пославшись на те, що її немає з собою;

3. Існує можливість “через голову” опонента звернутися безпосередньо до його керівництва;

4. Тягар організаційних питань лягає на опонента.

Узгодження *порядку денного і регламенту* є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між конфліктуєчими сторонами. У регламенті мають бути вказані наступні пункти:

- предмет переговорів;
- правила поведінки під час обговорення питань;
- час на представлення пропозицій;
- час на обговорення за пунктами.

Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна із сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібні.

Рівень проведення переговорів (рівень керівників конфліктуючих сторін, рівень їх представників, формування делегації) також потребує узгодження і в окремих випадках може бути предметом дискусії. Тому визначається кількісний і персональний склад делегації, розподіляються функції (робота в групі, підтримання зв'язків із членами інших делегацій, робота із ЗМІ та громадськістю, ведення документації).

Часто буває, що головою делегації на переговорах призначають людину, виходячи з посадового статусу, не враховуючи її компетентність по суті обговорюваних питань і те, що вона просто не володіє необхідними для ведення переговорів навичками.

2) **Підготовка до переговорів**, тобто підготовка **змістовна**. Підготовка полягає у формуванні предмета переговорів зборі інформації та аналізі проблеми, визначенні переговорної позиції, опрацюванні можливих пропозицій і вивченні альтернатив досягнення домовленості, проведенні «внутрішніх переговорів» між відомствами, визначенні інструкцій учасникам переговорів, формуванні досьє, яке містить у собі довідкові матеріали й документи (тексти виступів, проекти підсумкових документів тощо).

Зауважимо, що необхідно починати з усвідомлення і з'ясування власної мети та цілей іншої сторони. Адже офіційно задекларована мета – врегулювати певні спірні питання – може приховувати чи доповнюватися іншими цілями, зокрема такими як: краще розуміння іншої сторони; дезінформування іншої сторони; публічна демонстрація своєї зацікавленості у врегулюванні проблеми з пропагандистською метою; тиск на третю сторону; виграш часу; вирішення певних внутрішньополітичних проблем тощо. Іноді на переговори йдуть через побоювання, що проблема може бути вирішена за допомогою інших механізмів і без вашої участі. Визначення цілей – першочерговий і перманентний процес, отож, щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, слід постійно усвідомлювати, куди ми хочемо й куди не хочемо потрапити.

Процес визначення цілей можна поділити на три фази:

– *Знаходження цілей* („Чого ми хочемо?“) – це з'ясування власних інтересів, складання повного інвентарного списку цілей, диференціація цілей за важливістю, терміновістю.

– *Ситуаційний аналіз* („Що ми можемо?“) – це співставлення наявних засобів досягнення мети з існуючою конкретною ситуацією, визначення прийнятної „ціни“ реалізації своїх інтересів, оцінка співвідношення сил, аналіз слабких місць власної позиції та позиції опонента.

– *Формулювання „драбини цілей“* („З чого починати? Що робити на другому, третьому... останньому етапах?“) – це виокремлення кінцевих і конкретних проміжних цілей, послідовне розташування їх із зазначенням приблизних або точних термінів досягнення.

У ході попередньої підготовки *визначите ваші головні цілі*. Думайте про найкращий результат зустрічі й рухайтесь до наміченої мети. Пам'ятайте про існування досить великої кількості змінних. Нехай досягнута угода включає взаємоприйнятні значення цих змінних. Учасники переговорів висловлюють суперечливі думки й погоджуються на компромісні варіанти, але *не можна починати із занижених вимог*. Торг звичайно починається від верхньої оцінки; у ході торгу ви можете небагато поступитися, зменшивши свою вигоду. Але дуже *важко підвищити вартість первісної пропозиції*. Коли переговори вже йдуть, ви не можете переглянути свою початкову позицію. Тому починайте з того, чого ви хочете досягти, – це обов'язкова умова успіху в переговорах.

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

Добре підготовлений той, хто задумався над наступними питаннями:

- наскільки цілі партнера по переговорах відрізняється від вашої власної;
- наскільки шляхи, які може вибрати партнер, відрізняються від вашого варіанта;
- з яких параметрів власного плану (строки, засоби, люди) може виходити партнер;
- наскільки широкі його часові межі, чи володіє партнер інформацією, якої немає у вас, або навпаки;
- якими можуть бути його уявлення про організаційне забезпечення свого варіанта рішення.

Отже, тільки тоді, коли потенційний клієнт бачить переваги, які можуть бути йому надані й відповідають його «егоїстичним» намірам, можна сказати, що й ви досягли успіху, набувши нового партнера.

Отже, слід виписати на аркуші паперу інтереси свої і партнера. У чому вони співпадають, в чому розходяться? Які інтереси є взаємовиключними, а які – ні? Аналіз інтересів сторін повинен підвести і до відповіді на питання: чи є інші шляхи вирішення проблеми, які вимагають менших витрат і зусиль, та і взагалі виглядають більш привабливими. На основі інтересів учасників переговорів формуються загальний підхід до переговорів і власна позиція, а також визначаються можливі варіанти рішення.

Слід продумати і можливі пропозиції, що відповідають тому або іншому варіанту рішення, а також їх аргументування.

Основні аргументи, що обґрунтовують ті або інші пропозиції, повинні бути підготовлені наперед.

Звичайно підготовча робота завершується написанням підготовчих документів і матеріалів. Письмова форма примушує учасників підготовки до переговорів подумати про точність формулювань. Ці документи і матеріали служитимуть на переговорах своєрідними орієнтирами, за якими звіряється їх хід, вносяться необхідні зміни. До таких документів відносяться проекти угод, протоколів, договорів, резолюцій, контрактів.

Щоб успішно вести переговори, треба ще перед першою зустріччю зібрати всю необхідну інформацію про фірму, з якою вирішено співробітничати (коли і ким була заснована, в яких країнах веде справи, в яких операціях мала особливий успіх, дані про фінансове положення, обсяг операцій і т.д.). Оскільки особові моменти грають дуже важливу роль в досягненні взаємної довіри, корисно дізнатися про керівництво фірми-партнера і про тих, з ким належить вести переговори (де народилися, які університети закінчили, основні віхи кар'єри, склад сім'ї, хобі тощо).

Спершу треба знайти проспекти тієї або іншої компанії або одержати факсом інформаційну довідку. І якщо в бесіді з представником фірми ви проявите обізнаність про її діяльність, це, як правило, справить сприятливе враження. Особливо це важливо при контактах з японськими, південнокорейськими, тайванськими і сінгапурськими бізнесменами, які цінують ґрунтовність і прагнення до більш тісних, довірливих особистих відносин.

Бажано в процесі підготовчої роботи все знов продумати і вивчити до дрібниць. Ніколи не варто сподіватися на те, що досвідчені в бізнесі іноземці самі візьмуть на себе опрацювання всіх деталей, як тільки почують “приголомшливу ідею” спільного підприємництва або торгової операції. Переговори частіш за все заходять в тупик, коли іноземні бізнесмени починають цікавитися деталями і подробицями, які наші бізнесмени зазвичай просто не продумали.

Тобто, підготовка по суті переговорів повинна відбуватися ґрунтовно.

Необхідно розробити систему знаків для комунікації зі своїми колегами, яка допоможе в оперативному розв'язанні проблем за наступними пунктами:

- згода/незгода;
- продовжувати/зупинитися;
- вибір тактик;
- зміна стратегії;
- є доповнення;
- інша сторона бреше;

- є нова інформація;
- не можна про це говорити;
- продовжуй у тому ж дусі.

Майбутні переговори можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо сторони досконало проаналізують ситуацію і зберуть необхідну інформацію. Зневага до дій такого роду може значно послабити позиції тієї чи іншої сторони, призвести до зриву переговорів або до не вигідного для кого-небудь з учасників угоди висновку.

Передбачливість сторін, що аналізують можливі спільні альтернативи переговорному рішенню, дозволяє додати впевненості діям і полегшує процес ведення переговорів. Готуючись до майбутніх переговорів, необхідно розробити кілька можливих варіантів вирішення з огляду як на власні інтереси, так і на інтереси опонентів. Висунуті пропозиції відображають погляд учасників на проблему, їх інтереси, можливі альтернативи, заявлені позиції, варіанти рішень. Тому пропозиції сторін повинні бути зрозумілі та точні. Проведена цілеспрямована підготовка до переговорів дозволяє мінімізувати ризик їхніх ускладнень або зриву і розраховувати на результативність майбутнього переговорного процесу. Не варто забувати: «Той, хто добре підготувався до бою, наполовину переміг».

З моменту зустрічі сторін починає розгортатися друга стадія переговорів - *власне переговорний процес (стадія взаємодії)*.

На завершальній стадії переговорів опрацьовується письмовий звіт. При цьому важливим є не лише підсумковий документ, але й те, як проходили переговори. Усі названі стадії переговорного процесу передбачають використання певних способів подання позиції партнерів: відкриття й закриття позицій, підкреслення в них спільного й відмінностей. За умови, коли у виступі подається власна позиція без порівняння її з позицією партнера, то така дія розглядається як відкриття позиції. Коли ж учасник переговорів порівнює дві або кілька позицій, то, залежно від того, що підкреслюється в інформації, це може оцінюватися як підкреслення спільного або відмінного.

4. Психологічна сутність динаміки переговорного процесу

Переговорний процес – поступовий розвиток партнерських стосунків між учасниками взаємодії. Його перебіг розподіляють на декілька етапів, які розрізняються цілями та вимогами до поведінки партнерів.

Перший етап – початок ведення переговорів. *Його завдання:*

- установлення контакту з партнерами;
- створення приємної атмосфери для ведення переговорів;
- залучення уваги;
- пробудження інтересу;
- «перехоплення», у разі потреби, ініціативи в процесі переговорів.

Для створення сприятливого клімату на початку переговорного процесу необхідно не випускати з виду деякі важливі дрібниці, зокрема, варто користуватися чіткими, стислими та змістовими вступними словами й поясненнями; звертатися до співрозмовників на ім'я; мати відповідний зовнішній вигляд; виявляти повагу до особистості тощо.

Другий етап – *передавання інформації*. Він має виконувати такі завдання:

- збирання спеціальної інформації щодо проблем, вимог і побажань партнера та його організації (фірми);
- виявлення мотивів і цілей партнера;
- передавання запланованої інформації;
- формування основ для аргументації чи попередньої перевірки правильності вузлових пунктів власної аргументації;
- аналіз і перевірка позиції партнера;
- попереднє визначення напрямків наступної діяльності, що в остаточному підсумку спростить останню фазу – прийняття рішень.

Третій етап – *аргументування*. На цьому етапі формується попередня думка, визначається позиція щодо даної проблеми, яка влаштовує обидві сторони. Тут можна

спробувати змінити, в разі потреби, вже сформовану думку (позицію), закріпити те, що вже сформувалося чи змінилося, на нову думку. На цьому етапі можна усунути чи пом'якшити суперечності, що позначилися до переговорів чи виникли у процесі їх проведення, критично перевірити власні положення й факти, викладені партнером. **Види аргументування:**

- *доказова аргументація* — необхідність перевірки, чи правильними є власні висновки, чи немає у власній аргументації суперечностей, чи можна навести прийнятні приклади й порівняння;

- *контраргументація* – необхідність перевірки, чи не з'являються суперечності; чи немає фактів або пропозицій партнера, які можна заперечити; чи не наведено невдалий приклад (порівняння); чи не зробив партнер помилкового висновку; чи не занадто просто представив партнер проблему і чи не впливає з цього необхідність показати інший бік тощо.

Для досягнення успіху в переговорах в аргументації необхідно використовувати правила культури й етики їх проведення:

- варто оперувати простими, чіткими, точними й переконливими поняттями;
- темп і способи аргументування варто обирати з урахуванням особливостей характеру та звичок партнера;
- аргументація повинна бути коректною стосовно партнера;
- варто уникати неділових висловів і формулювань, що ускладнюють сприйняття сказаного, але загалом мова повинна бути образною, а аргументи – наочними.

Четвертий етап – спростування аргументів партнера. Найважливішими завданнями є:

- розмежування окремих заперечень щодо суб'єктів, об'єктів, місця, часу і наслідків;
- прийнятне пояснення висловлених чи невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів;
- нейтралізація зауважень партнера, якщо для цього є можливості, спростування заперечень партнера.

Під час вирішення зазначених завдань варто дотримуватися логічної структури спростування зауважень і аргументів партнера, зокрема, локалізувати кожне зауваження чи аргумент; проводити аналіз зауважень; виявляти справжні причини; обирати тактику спростування; обирати метод спростування; проводити оперативне спростування зауважень.

П'ятий етап – прийняття рішень. До основних завдань можна віднести:

- досягнення основної (у найгіршому випадку) або запасної (альтернативної) мети;
- забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів;
- стимулювання партнера до виконання накреслених дій;
- підписання угоди за результатами переговорів.

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнера на остаточне рішення (приймається на основі компромісу). Якщо перебіг переговорів був позитивним, то на завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, що розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, за якими досягнуто згоди сторін. Це дозволить мати впевненість у тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання в тому, що у процесі переговорів досягнуто певного прогресу. Доцільно обговорити перспективу нових зустрічей.

У разі негативного результату переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером за переговорами. У цьому випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистісних аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Отже, варто відмовитися від підведення підсумків за тими розділами, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, допоможе розрядити ситуацію та створити дружню, невимушену атмосферу прощання.

Протокольні заходи є невід'ємною складовою переговорів, вони несуть значне навантаження у вирішенні поставлених на переговорах завдань і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, бути причиною невдачі. Діловий протокол охоплює широке поле своєї діяльності: це організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення записів бесід,

забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма і т. ін. Для вирішення цих питань доцільно створити в організації протокольну групу (із 2-3 люд.), яка буде займатися протокольними формальностями.

Мета аналізу підсумків переговорів: порівняння цілей переговорів із їхніми результатами; визначення мір і дій, що впливають із результатів переговорів; ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів.

Аналіз підсумків ділових переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно й відповідально проаналізовано їхні результати, прийнято необхідні заходи для їх реалізації, зроблено відповідні висновки для підготовки наступних переговорів.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за такими трьома напрямками:

1. аналіз відразу після завершення переговорів. Такий аналіз допомагає оцінити перебіг і результати переговорів, обмінятися враженнями та визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2. аналіз на найвищому рівні – керівника організації. Цей аналіз результатів переговорів має такі цілі: обговорення звіту про результати переговорів і з'ясування відхилення від раніше встановлених директив; оцінка інформації про вже прийняті заходи й відповідальність; визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів; одержання додаткової інформації про партнера з переговорів;

3. індивідуальний аналіз ділових переговорів – це з'ясування відповідального ставлення кожного учасника до своїх завдань і організації в цілому. Це критичний самоаналіз із метою контролю й одержання уроків із переговорів.

У процесі індивідуального аналізу можна одержати відповіді на такі питання:

Чи правильно було визначено інтереси й мотиви партнера за переговорами?

Чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, що склалися, ситуації та вимогам?

Наскільки правильно визначено аргументи чи пропозиції щодо компромісу?

Як підвищити дієвість аргументації у змістовому й методичному плані?

Що саме визначило результат переговорів? Як вилучити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів?

Хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів?

Висновки. Переговори – це факт нашого повсякденного життя. Ви обговорюєте з начальником своє підвищення по службі і підвищення заробітної платні, хочете придбати авто на ринку і намагаєтеся домовитися з малознайомою вам людиною про його ціну, лідер однієї з політичних сил країни сідає за стіл переговорів з лідером іншої політичної сили для вирішення міжпартійних суперечок. Щодня всі ми про щось домовляємося. Люди ведуть переговори навіть тоді, коли й не уявляють собі, що вони це роблять. Переговори є основним засобом отримати від інших людей те, чого ви хочете. Це взаємозв'язок, призначений для досягнення угоди, коли ви та інша сторона маєте якісь схожі або протилежні інтереси.

Нині все частіше доводиться вдаватися до переговорів, тому що конфлікт є, образно кажучи, індустрією, що розвивається. Кожна людина хоче брати участь в ухваленні рішень, які зачіпають її інтереси, усе менше й менше людей погоджується з нав'язаними якимись рішеннями. Люди з різними інтересами використовують переговори для їх узгодження. Чи то в діловій сфері, урядових колах, чи то в сім'ї люди досягають згоди завдяки переговорам. Навіть коли вони звертаються до суду, то майже завжди виробляють угоду до слухання справи. Переговори проводяться в різних сферах життєдіяльності людини, наприклад, у міжнародних відносинах, бізнесі, політиці, військовій справі, у діяльності правоохоронних органів, звільненні заручників під час проведення спеціальних операцій, розв'язання різноманітних конфліктів між людьми та ін.

Серед сукупності насильницьких (за допомогою сили) та «мирних» засобів розв'язання конфліктів особливе місце посідають переговори, які проводять для розв'язання більшості

проблемних ситуацій у різних сферах життя, передусім у сфері міжнародних відносин, економічній сфері, у царині менеджменту та організації діяльності, в бізнесі та туризмі.

Переговори – це надзвичайно складна форма вербальної людської взаємодії, метою якої є намагання сторін домовитися про щось спільне.

Успіх у бізнесі, ефективне виконання управлінських завдань, розв’язання конфліктних ситуацій на виробництві, а також в інших сферах діяльності багато в чому залежить від результатів переговорного процесу. Одним із видів забезпечення цього процесу є психологічне забезпечення.

У зв’язку із загостренням конкурентної боротьби на ринку праці останнім часом значно підвищилися вимоги до професійного рівня і індивідуально-психологічних якостей людей, які працюють у структурах державної та приватної форм власності, їх розуміння необхідності і спроможності використовувати новітні досягнення психологічної науки.

Знання основ психології спілкування людей, використання психологічних технологій дає змогу підвищити ефективність їх персональної і командної діяльності, покращити рівень партнерства в колективах, оптимізувати стан їх здоров’я.

Ведення переговорів є важливою професійною навичкою фахівця, діяльність якого пов’язана з досягненням взаємовигідних домовленостей.

Крім звичного використання переговорів у сфері бізнесу і політики, вони можуть слугувати побудові взаємин і формуванню стилю поведінки та допомогти досягти порозуміння в міжособистісних взаємовідносинах та взаємовідносинах між членами громадських об’єднань. Уміння та навички, які формуються під час підготовки та проведення переговорів мають серйозне прикладне значення для життя і діяльності фахівця. Це вміння ставити запитання і слухати, узагальнювати і переформулювати, бути терплячим і ввічливим, вміти керувати своїми емоціями і налаштовувати до спілкування співрозмовника.

Перелік питання для самоконтролю:

- 1 Дайте визначення поняттям: «Переговори», «Переговорний процес».
- 2 Назвіть три стадії в переговорах за Г. Уінхем.
- 3 У чому є сутність динаміки переговорного процесу?
- 4 Відмінності одноосібних та групових переговорів.
- 5 Які особливості складу групи переговорників?
- 6 З яких структурних елементів складається процес переговорів?
- 7 Назвіть та охарактеризуйте загальні та специфічні функції переговорної діяльності.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Лєко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги ХХІ, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

- 1 Александров Д.О., Кондратьев Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
- 2 Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
- 3 Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.

- 4 Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.
- 5 Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
- 6 Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
- 7 Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
- 8 Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
- 9 Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
- 10 Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отч. – К.: ДЕТУТ, 2018. – 293 с.
- 11 Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
- 12 Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
- 13 Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
- 14 Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
- 15 Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
- 16 Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
- 17 Флемінг П.Р. Успішне ведення переговорів. – К., 2020.
- 18 Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
- 19 Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардский проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)
2. Закон України про медіацію. Проект закона України от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/II02134A.html
2. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
3. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.
4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : <http://www.culonline.com.ua/index.php?newsid=109>.
5. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
6. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
7. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika.

8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.

Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 2. Психологічні технології, прийоми та методи ведення переговорів

Мета: познайомити здобувачів вищої освіти з теоретичними основами переговорного процесу.

Ключові терміни та поняття: переговори, психологічні особливості, переговорний процес; структура переговорного процесу; динаміка; функції; підготовка до переговорів; ведення переговорів; аналіз результатів переговорів.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, ознайомити студентів із основними поняттям переговорної діяльності, функціями, психологічною сутністю переговорної діяльності; техніками аргументування.

План лекційного заняття

Вступ

1. Психологічні умови успішності переговорів
2. Стратегії переговорного процесу
3. Психологічні механізми переговорної діяльності
4. Техніка і тактика аргументування як інструмент переговорної діяльності

Висновки

Вступ. Успіх у бізнесі, ефективне виконання управлінських завдань, розв’язання конфліктних ситуацій у сім’ї, на виробництві, а також в інших сферах діяльності багато в чому залежить від результатів переговорного процесу. Одним із видів забезпечення цього процесу є психологічне забезпечення. Психологічне забезпечення переговорного процесу – це комплекс технологій, які спрямовані на досягнення високої психологічної готовності людини до успішного проведення переговорів.

У зв’язку із загостренням конкурентної боротьби на ринку праці останнім часом значно підвищилися вимоги до професійного рівня і індивідуально-психологічних якостей людей, які працюють у структурах державної та приватної форм власності, їх розуміння необхідності і спроможності використовувати новітні досягнення психологічної науки.

Знання основ психології спілкування людей, використання психологічних технологій дає змогу підвищити ефективність їх персональної і командної діяльності, покращити рівень партнерства в колективах, оптимізувати стан їх здоров’я.

1. Психологічні умови успішності переговорів

Існує ряд психологічних умов, що підвищують шанси на успіх при вирішенні міжособистісних конфліктів за допомогою переговорів. Переговори в умовах конфлікту, як правило, виявляються більш успішними, якщо:

- предмет конфлікту чітко визначений;
- сторони уникають використовувати погрози;
- учасники намагаються відійти від розгляду конфлікту як ситуації з нульовою сумою;
- відносини сторін не зводяться лише до врегулювання конфлікту, а охоплюють багато областей, де інтереси сторін збігаються;

- ставки учасників не занадто високі;
- сили сторін приблизно рівні;
- обговорюється не надто велика кількість питань (одні питання не "гальмують" вирішення інших).

Тепер слід окреслити *основоположні фундаментальні психологічні чинники, що визначають успішність переговорного процесу*:

1. Вирішальний вплив на успішність переговорів здійснює *особистісний чинник*.

Серед особистісних якостей і властивостей, що сприяють конструктивному проведенню переговорів, зазвичай називають високі моральні якості, врівноважений характер, розвинені ораторські здібності, нервово-психічну стійкість, толерантність, нестандартне мислення, рішучість, скромність, професіоналізм і корпоративне почуття.

Іншим аспектом особистісного фактору є уміння учасника переговорів враховувати особистісні особливості протилежної сторони. Ще Френсіс Бекон писав в есе "Про переговори": "Якщо ви маєте працювати з будь-якою людиною, ви повинні довідатися: про її характер і пристрасті, щоб нею командувати; або про слабкості і недоліки - щоб налякати її; про близьких їй людей - щоб нею керувати. Маючи справу з розумними людьми, потрібно вникати у їхні висловлювання. Говорити їм слід якнайменше - і саме те, чого вони найменше очікують. Ведучи складні переговори, не намагайтеся сіяти і жати одночасно; повільно підготовлюйте ґрунт, і плоди поступово дозріють". Знання особистісних особливостей опонента і врахування їх у ході переговорів дозволяє прогнозувати ймовірний характер взаємодії з ним.

2. Успіх переговорного процесу багато в чому залежить від *діяльності посередника* (якщо він залучається для вирішення проблеми). Це особливо важливо, коли посередник має справу з тривалим і складним міжособистісним конфліктом.

3. Чоловіки демонструють більш високу задоволеність собою і процесом переговорів із партнером протилежної статі. При переговорах в одностатевій парі (чоловік-чоловік) вони менше задоволені собою і процесом, проте більше задоволені досягнутими угодами.

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

5. Соціально-психологічна ефективність переговорів в діадах і тріадах розрізняється. Це обумовлено різними соціально-психологічними характеристиками таких типів взаємодії. Переговорний процес у діаді характеризується меншою стійкістю і більшою невизначеністю очікуваних результатів у порівнянні з тріадою, в якій роль третього учасника виконує спостерігач. У діадах відбувається зміщення уваги учасників із проблеми переговорів на емоційні аспекти взаємодії.

6. У діадах ефективніше, ніж у тріадах, проходять переговори стосовно особистих інтересів опонентів. У тріадах більш ефективними є переговори з більш абстрактних тем, коли присутність третьої особи змушує прислухатися до логіки партнера.

7. Коли необхідно вести переговори з усією групою, яка виступає єдиним опонентом у конфлікті, краще вести діалог не з усіма разом, а з окремими учасниками, звівши, таким чином, переговори до міжособистісного спілкування. На відміну від рядових членів, представники груп на переговорах не демонструють поляризації, а досягнутий результат є компромісом між вихідними позиціями.

8. Посилення контролю за спілкуванням, у тому числі невербального, дозволяє учасникам зменшити вплив емоцій на вибір варіанту рішення, що позитивно позначається на результаті взаємодії.

9. Тверда переговорна позиція може знизити вимоги іншої, більш слабкої сторони, та викликати в неї готовність погодитися на менше. Але з сильним опонентом жорстка позиція може призвести до ескалації конфронтації у відповідь. Тому зайва твердість зменшує шанси на угоду.

10. Наявність зовнішньої погрози для одного з учасників переговорів підвищує імовірність його поступок іншій стороні. Погроза повинна бути реальною, тобто ґрунтуватися на діях, а не на намірах.

11. З іншого боку, відсутність в опонентів бажання застосувати насильство може призвести до більш швидкого вирішення проблеми. Мирному вирішенню кризових ситуацій сприяє наявність у сторін можливості впливати один на одного ненасильницькими засобами.

12. Позитивно впливає на результативність переговорів взаємозалежність опонентів. Вона може виражатися в двох аспектах: між сторонами до конфлікту склалися міцні відносини і їм легше домовитися; сторони пов'язані перспективами спільного майбутнього, що оцінюються як важливі.

13. Результати переговорів істотно залежать від змісту переговорного процесу, тобто від проблеми обговорення. Чим більш абстрактною є обговорювана тема, тим легше учасникам дійти згоди, і навпаки.

14. Важливим чинником, що впливає на успіх переговорів, є час. Як правило, перемагає той, хто має у своєму розпорядженні час. Переговорник, що потрапив у цейтнот, приймає рішення експромтом, робить більше помилок.

15. Якщо переговори тривають занадто довго, а рішення не знаходиться, корисно оголосити перерву. Під час перерви можливе проведення необхідних консультацій. До речі, обідня перерва знімає рівень напруженості, робить людей більш поступливими. Іншим варіантом виходу з наміченого тупика може бути пропозиція відкласти складне питання на більш пізній час, після того, як інші простіші проблеми будуть вирішені.

16. Важливою психологічною умовою успіху на переговорах є грамотне застосування техніки і тактики аргументування.

2. Стратегії переговорного процесу

На думку Р.Фішера і У.Юрі, основними стратегіями, що застосовуються у переговорах, є позиційна боротьба і колаборативні (принципові) переговори. Прихильники традиційної стратегії боротьби прагнуть до максимального задоволення висунутих ними вимог. Ті, хто сповідує цінності принципів переговорів, бачать свою мету у досягненні спільної (колаборативної) перемоги, за якої максимально задовольняються як сьогоднішні, так і майбутні інтереси всіх сторін, а також досягається психологічне задоволення від процесу переговорів.

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

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

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

Позиційний підхід передбачає три основні тактичні лінії.

1. *Вихідна позиція декларується на початку переговорів, а потім до неї вносяться зміни.* Здебільшого вихідна позиція в цьому випадку є програмою-максимуму або містить завищені вимоги. Як писав відомий американський державний діяч Генрі Кісінджер, "...відповідно до методології вдалого торгу передбачається, що починати треба зі значно більш екстремальної позиції, ніж та, яку готові прийняти. Чим жорсткішою буде початкова позиція, тим кращими будуть перспективи, - мета, якої прагнути насправді, буде розглядатися як

компромiс". Водночас завищенi вимоги одної зi сторiн можуть спровокувати iншу сторону до аналогiчних дiй, що збiльшує ймовiрнiсть ескалацiї конфлiкту.

2. *Вихiдна позицiя захищається протягом переговорiв, готовнiсть до компромiсу виявляється лише "останньої митi".* У цьому випадку вихiдна позицiя має бути реалiстичнiшою, враховувати iнтереси iнших учасникiв. Одна з сторiн бере на себе iнiцiативу, поводить себе як рiшучий i серйозний учасник переговорiв. Але якщо зрештою їй доведеться йти на серйознi поступки, це завдасть шкоди її репутацiї.

3. *Вихiдна позицiя залишається незмiнною.* Позицiю недоцiльно заявляти на початку переговорiв, бо вона буде сприйнята як ультиматум. Вона має враховувати iнтереси iнших сторiн, пропозицiї, якi висловлювалися в процесi переговорiв. Водночас успiх переговорiв можливий лише тодi, коли iншi учасники погодяться з такою позицiєю (iз сформульованими вимогами), що здебiльшого малоймовiрно.

Вихiдна позицiя має на метi вплинути на опонента в бажаному напрямi i запропонувати шляхи вирiшення спiрних питань. Вважається за потрібне на початку переговорiв пояснити опоненту всi переваги розв'язання конфлiкту, обгрунтувати свої iнтереси i аргументувати доцiльнiсть певних домовленостей. Позицiю називають *закритою*, коли, ухиляючись вiд обговорення iнтересiв, сторона чiтко декларує свою позицiю й вимоги з основних питань. Позицiю називають *вiдкритою*, коли, певною мiрою вiдкриваючи свої iнтереси, сторона пропонує свій погляд на можливостi поладження конфлiкту, визнаючи правомiрнiсть i доцiльнiсть якнайширшого обговорення iнтересiв всiх сторiн i альтернативних варiантiв розв'язання конфлiкту.

Запасна позицiя є модифiкацiєю вихiдної позицiї. Її не розкривають до того часу, поки опоненти не висловлять принципової згоди обговорити питання, якi були запропонованi у вихiднiй позицiї.

Пороговий рубiж включає в себе визначення того найменшого, що сторона згодна прийняти вiд опонента, i того найбільшого, що вона може запропонувати опоненту, не ставлячи пiд загрозу власнi iнтереси. Визначення порогового рубежу є важливим елементом пiдготовки до переговорiв. Корекцiя порогового рубежу в процесi переговорiв можлива за умови надходження нової важливої iнформацiї.

Позицiя вiдходу попереджає учасника, що вiн наближається до свого порогового рубежу. На цьому етапi учасники переговорiв можуть заявити, що переговори зайшли в глухий кут, перервати переговори або вдатися до допомоги посередника.

Дехто з прихильникiв позицiйних переговорiв дотримується м'якої лiнii поведiнки, що дозволяє уникнути гострої конфронтацiї та погiршення стосункiв мiж учасниками. Заради досягнення угоди вони готовi обговорювати пропозицiї, йти на певнi поступки, бути дружнiми i демонструвати довіру iншiй сторонi. Серед близьких людей переговори нерiдко проводяться саме так. Але така позицiя виявляється неефективною пiд час зустрiчi з прибiчниками жорсткої лiнii ведення переговорiв. Прихильники жорсткої лiнii, зустрiчаючись, неконструктивно витрачають час i сили у запеклому "перетягуванні канату", ставлячи пiд загрозу реалiзацiю спiльних iнтересiв.

Як альтернатива жорсткiй i м'якiй лiнiям на переговорах американськими дослідниками Р. Фiшером i У. Юрi була запропонована стратегiя принципових, або колаборативних, переговорiв, орієнтованих не на протиборство, а на спiвробiтництво у вирiшеннi спiрних питань, максимально можливе задоволення iнтересiв всiх сторiн конфлiкту. У колаборативному пiдходi принципове значення надається розмежуванню вимог i iнтересiв сторiн, якi беруть участь у переговорах.

iнтереси — це основнi цiнностi, що потребують справедливого i надiйного задоволення. iнтереси не пiдлягають обговоренню на переговорах (було б нереалiстичним переконувати когось вiдмовитися вiд своїх iнтересiв). Можна змiнити лише черговiсть, iєрархiчну послiдовнiсть їх задоволення.

Вимоги — це сформульованi учасниками переговорiв i вiдстоюванi ними уявлення про те, що треба зробити для задоволення своїх iнтересiв. Вимоги пiддаються оцiнцi, їх можна

обговорювати, але домовляються не про вимоги, а про можливі рішення, що задовольняють інтереси сторін.

Американські дослідники пропонують будувати колаборативні переговори на таких засадах:

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

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

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

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

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

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

Починаючи переговори в сфері будь-яких відносин, потрібно пам'ятати, що переговори є особливим видом діяльності, який використовується у ситуаціях, де є взаємозалежність сторін. Проте покvapливий вибір, наприклад, стратегії співробітництва досить часто призводить до того, що інша сторона, співпрацюючи у вигідному для себе напрямі і, доставши з цього вигоду, займає жорстку позицію з решти питань. Перша сторона відчуває себе в цій ситуації зрадженою і також займає жорстку позицію. Тут має місце "парадокс співробітництва", як назвав це В. Мастенбрук, - якщо при зіткненні протилежних інтересів хтось вибирає тактику співробітництва з властивими їй щирістю і довірою, він фактично збільшує ймовірність переходу до деструктивної конфліктності.

Так само неоптимальною в ситуації конфлікту є тактика жорсткої боротьби, тому що вона може призвести до ескалації конфлікту. Між співробітництвом і боротьбою має бути знайдений оптимальний для даної ситуації баланс, що дозволить трансформувати конфліктну ситуацію у завдання, яке має вирішення. Спеціалісти з переговорів називають таку збалансовану тактику "жорсткою гнучкістю". Успіх у переговорах значною мірою залежить від

ретельності підготовки, кваліфікації учасників і їхнього досвіду розв'язання конфліктів. В зарубіжних країнах під час ведення переговорів все частіше звертаються за допомогою до спеціалістів, які ведуть переговори від імені своїх клієнтів. Під час розв'язання конфліктів професіонали залучаються як консультанти, посередники або арбітри. При цьому використовується "чисте посередництво", коли посередник зосереджується:

- а) на процедурних питаннях;
- б) на підтриманні сприятливої для успіху переговорів атмосфери спілкування;
- в) на допомозі сторонам у кращому розумінні власних інтересів, інтересів іншої сторони, на усвідомленні ними рамок можливої домовленості;
- г) на допомозі у оформленні підсумкових документів, але утримується від порад і пропозицій щодо вирішення спірних питань по суті.

Обов'язок прийняти рішення цілковито покладається на сторони конфлікту. Інший підхід - коли посередник одночасно виконує функцію експерта із спірних питань, розробляє, висуває і узгоджує зі сторонами власні пропозиції щодо розв'язання спору, а в окремих випадках, за попередньою згодою сторін, приймає остаточне зважене рішення зі спірного питання (так званий "посередницький арбітраж"). Цей варіант передбачає низький рівень вимог до переговорної кваліфікації сторін, суперечки та високі різносторонні вимоги до кваліфікації посередника, його неупередженості й авторитету.

Тепер зупинимось докладніше на певних рекомендаціях, спираючись на які легше зрозуміти зміст, динаміку та механізми конфліктів. Адже переговори чи посередництво мають будуватися на розумінні сутності даного конфлікту, його тенденцій чи закономірностей.

Так, для ідентифікації конфлікту необхідно:

- *Визначити* для кожного учасника джерело (причини) виникнення конфлікту і його цілі;
 - *Визначити* баланс раціональних і/або ірраціональних причин виникнення конфлікту;
 - *Визначити* баланс базових, фундаментальних і/або несуттєвих, випадкових мотивів конфліктної поведінки;
 - *Визначити* механізм одержання об'єктивної інформації щодо змісту і характеру конфлікту;
 - *Визначити* механізм фальсифікації інформації щодо змісту й характеру конфлікту.
- Слід враховувати, що будь-який конфлікт посилюється, якщо:
- збільшується кількість потенційних і/або реальних його учасників;
 - серед його учасників домінує установка на перемогу будь-якою ціною;
 - у ньому задіяні фундаментальні цінності (принципи), що визначають "обличчя" його учасників (ідеологічні забобони, релігійні цінності, усталені традиції, гідність тощо);
 - у свідомості учасників домінує тип поведінки з ірраціональними цілями;
 - він невірно визначений і розвивається спонтанно, тобто, коли знаходяться у стадії становлення просторово-часові й ціннісно-сміслові виміри конфлікту, коло реальних і потенційних його учасників, не легітимізовані їхні вимоги;
 - суб'єкти відносин, від яких залежить його ліквідація, зволікають із прийняттям рішень;
 - існує дефіцит об'єктивної інформації щодо причин його виникнення;
 - він сприяє дезінтеграції відносин.

Не варто рано відкривати карти, якщо опонент прагне продемонструвати кому-небудь (наприклад, керівнику), як добре і жорстко він веде переговори. Якщо занадто рано відкритися, він буде вважати це надмірною зацікавленістю. Краще дати опоненту відчути, що йому довелося ретельно потрудитися, щоб одержати поступку.

Іноді приходиться мати справу з опонентом, який заявляє настільки абсурдні претензії, що краще утриматися від будь-яких контрпропозицій, сподіваючись, що в ході переговорів його позиція зміниться. Хоча може бути корисним висунути таку ж безглузду пропозицію й у такий спосіб відновити рівновагу.

Важко вести переговори з опонентом, позиція якого об'єктивно сильніша. Тут корисні такі рекомендації:

1. Апеляція до принципів (правових норм, принципів справедливості, рівності).
2. Апеляція до тривалих "історичних відносин" з даною стороною.

3. Апеляція до майбутніх перспективних відносин з опонентом (вигідність співробітництва в подальшому).

4. Звертання до суспільної думки.

5. Звертання за допомогою до посередника.

3. Психологічні механізми переговорної діяльності

Психологічні механізми являють собою стійку специфічну форму психічної активності та цілісну сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до певного результату. Виділяють такі психологічні механізми переговорного процесу: узгодження цілей і інтересів; прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін.

За якою б схемою чи в якій би формі не організовувалися переговори, вони можуть досягти результату тільки через *узгодження цілей і інтересів*. Ступінь досягнутого узгодження може бути різним - від повного до часткового врахування інтересів. У цьому випадку переговори вважаються успішними. Якщо переговори не завершилися домовленістю, то це ще не означає, що узгодження не було. Просто в ході узгодження опоненти не змогли домовитися.

Сутність *механізму узгодження* полягає в тому, що сторони на основі почергового висування й обґрунтування своїх цілей та інтересів, обговорення їх сумісності виробляють погоджену загальну мету.

Узгодження цілей та інтересів є більш ефективним, якщо забезпечені:

- орієнтація сторін на вирішення проблеми;
- добрі чи нейтральні міжособистісні стосунки опонентів;
- поважне ставлення до опонента;
- відкриті позиції, пред'явлення чітких індивідуальних цілей та здатність до їх коректування.

Пошук точок зіткнення і вироблення загальної мети позитивно впливають на нормалізацію взаємин опонентів, ведуть до спокійного, раціонального, а отже, - продуктивного вирішення міжособистісного конфлікту. Спроби узгодження цілей і інтересів частіше призводять до нормалізації відносин сторін, ніж відсутність таких спроб.

Прагнення до взаємної довіри сторін. Виділяють потенційну й реальну довіру. Якщо одна людина говорить іншій, що вона їй довіряє, то це означає, що вона знає, як інший може вчинити в тій чи іншій ситуації; вона просто очікує позитивних дій стосовно себе, і це зумовлює позитивне ставлення. Коли конфлікт вже виник або продовжується, складно говорити про якусь довіру сторін. Протидія, негативні емоції, нанесений збиток можуть породжувати лише недовіру та очікування небезпеки. Але якщо сторони погодилися на переговори, це означає, що протисторова припинена, нехай тимчасово.

Усвідомлення сторонами необхідності вирішення проблеми мирним шляхом, тобто за допомогою переговорів, запускає механізм установавання взаємної довіри. Звичайно, сторони ризикують, будучи змушеними довіряти недавньому супротивнику. Однак узгодження інтересів, кроки назустріч один одному, ослаблення негативних емоцій, виправлення перекрученого сприйняття сприяють розвитку взаємної довіри. Багато фахівців вважають довіру ключовим чинником у переговорах. Чим більше стійка довіра між сторонами, тим більше шансів для конструктивного вирішення проблеми і результативного завершення переговорів.

Ще одним психологічним механізмом переговорів є *забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін*. Він полягає в тім, що в ході переговорів сторони прагнуть зберегти існуючий баланс сил і контроль над діями іншої сторони. Важливе значення має співвідношення владних повноважень сторін, а також те, як кожен учасник оцінює можливості іншого. Іноді влада розглядається як ранг опонента, тобто визначає можливості впливу на інших.

Істотний вплив на баланс сил мають не тільки реальні можливості іншої сторони, але й те, як ці можливості сприймаються. У переговорах часто важлива не влада, яку учасник має реально, а те, як вона оцінюється іншою стороною. Тому на результат переговорів може впливати не стільки фактичне, скільки удаване положення речей.

У переговорах кожна зі сторін намагається максимально використовувати свої можливості. Діапазон засобів, що залучаються, досить широкий: від переконання до погроз і шантажу. Однак, саме завдяки збереженню балансу влади і йдуть переговори. Якщо ж одна зі сторін різко підсилить свою владу, то опонент бере тайм-аут чи припиняє переговори. Можливе також поновлення конфліктних дій.

4. Технологія переговорної діяльності

Технологія переговорів - сукупність послідовних дій, до яких звертаються сторони в ході переговорів і принципів їх реалізації. Вона *включає принципи, способи подачі позиції і тактичні прийоми* взаємодії з опонентом.

Для конструктивної взаємодії з опонентом у ході міжособистісних переговорів можуть бути рекомендовані такі *принципи*:

1. Не застосовувати першим прийоми, що викликають конфронтацію.
2. Уважно вислуховувати опонента.
3. Пасивність на переговорах говорить про погану підготовку позиції, її слабкість, небажання вести переговори.
4. Не переконувати партнера в помилковості його позиції.
5. При згоді партнера піти на поступку не слід розглядати це як прояв його слабкості.

Способи подачі позиції обумовлюються логікою співвідношення інтересів сторін (їх збігу чи розбіжності), а також оцінками цього співвідношення учасниками переговорів. Справа в тім, що на переговорах сторони не "відкривають карти" цілком. І навіть якщо немає прямої дезінформації, все одно щось залишається прихованим. Виходячи з цього, виділяються *чотири основних способи подачі позиції*:

- відкриття позиції;
- закриття позиції;
- підкреслення спільного в позиціях;
- підкреслення розбіжностей у позиціях.

Ситуація переговорів (наявність спільності й розбіжності у позиціях, а також відомих і невідомих компонентів у позиціях партнерів) припускає використання всіх чотирьох способів подачі позиції на всіх етапах ведення переговорів, а отже, мова може йти лише про їх пропорційне співвідношення. Очевидно, що неможливо визначити деяке "універсальне" співвідношення способів подачі позиції, адже щораз — у залежності від конкретного співвідношення інтересів, цілей сторін, від ієрархії переговорних функцій кожного учасника переговорів, — пропорція буде іншою. При конфліктних відносинах, як правило, домінує спосіб підкреслення розходжень, також досить інтенсивно використовується і спосіб закриття позиції.

При прагненні сторін досягти домовленості, навіть при конфліктних стосунках, починати все ж таки слід із підкреслення спільних моментів. Це поліпшує загальну атмосферу переговорів. У протилежному випадку існує ризик того, що домовленість не буде досягнута взагалі.

До *структурних елементів переговорного процесу* відносяться також *тактичні прийоми*, що характеризується значним розмаїттям. Для того, щоб мати більш чітке уявлення про них, доцільно розглянути тактичні прийоми у деякій "системі координат". Нею можуть виступати етапи чи основні стратегії ведення переговорів (підходи).

Як правило, виділяються *дві основні стратегії ведення переговорів* — *торг* (конфронтаційний підхід) чи *спільний з партнером аналіз проблеми* (партнерський підхід) — у рамках яких використовуються прийоми. В другому випадку "система координат" дозволяє більш прагматично підійти до класифікації тактичних прийомів, оскільки в практичному плані важливішим, як правило, є не те, коли використовується прийом, а те, заради чого він застосовується.

Тактичні прийоми торгу особливо характерні для тих випадків, коли сторони починають переговори для врегулювання конфліктних відносин. У випадку торгу одним із найбільше часто використовуваних прийомів є "*здійснення тиску на партнера*", що

реалізується за допомогою погроз, натиску, блефу й інших подібних дій. Ціль "здійснення тиску" — змусити протилежну сторону погодитися на пропонуване рішення. Прийом орієнтований на те, щоб домогтися згоди партнера по переговорах, але такі рішення є змушеними і тому неміцними. Протидіяти тиску можна, наприклад, ведучи переговори через посередника. Привселюдно чи, принаймні, у присутності третьої сторони, цей прийом використовується рідше.

У досить жорсткому вигляді тиск здійснюється через висування *ультиматумів*.

Прийом *"значного завищення первинних вимог"* завжди супроводжує торг. Суть даного прийому полягає в тому, що учасники, починаючи переговори, вимагають значно більшого, ніж реально сподіваються одержати.

Іншим тактичним прийомом є *"розстановка неправдивих акцентів власної позиції"*. Суть його полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру крайню зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді є другорядним. Надалі заявлені вимоги знімаються без особливого збитку для власних інтересів, оскільки вони не стосувалися головних із них. При цьому саме зняття яких-небудь пунктів представляється як поступка, у відповідь на яку вимагають відповідних кроків від протилежної сторони.

Близьким до описаних прийомів є *"висування вимог останньої хвилини"*. Він полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли стає очевидним успішне їх завершення, одна зі сторін висуває нові вимоги. При цьому вона виходить із того, що партнер, будучи вкрай зацікавленим у підписанні досягнутих попередніх домовленостей, піде на поступки. Ризик, що домовленості взагалі не будуть досягнуті, тут досить великий, крім того, страждає репутація сторони, що застосовує цей прийом. Однак вона має можливість одержати значну поступку наприкінці переговорів. Відхилення вимог, висунутих останньої хвилини, у багатьох випадках все ж таки дозволяє успішно завершити переговори.

При торзі учасники переговорів застосовують і такий прийом, як *"висування вимог по зростаючій"*. Після того, як партнер погоджується з внесеними пропозиціями, інший учасник переговорів висуває все нові і нові вимоги.

Досить типовим для торгу є прийом *"подвійного тлумачення"*. Він припускає, що при виробленні підсумкової угоди одна зі сторін "закладає" у неї формулювання з подвійним змістом, щоб у майбутньому трактувати угоду у своїх інтересах, не порушуючи її формально.

До числа тактичних прийомів торгу відноситься також *"салями"* - надання інформації партнеру по переговорах невеликими порціями, дуже повільне і поступове розкриття своєї позиції. Те ж, але ще більшою мірою стосується поступок — вони робляться дуже маленькими кроками. В основу прийому покладено припущення, що партнер "здасться першим". Застосування цього прийому, як правило, веде до значного затягування переговорів, а іноді й до їх зриву.

Близький до прийому "салями" - прийом *"вичікування"* чи *"мовчання"* на переговорах. Мета його та ж сама, - змусити партнера першим подавати інформацію, і недоліком його, як і в попередньому випадку, є затягування переговорів. Крім того, сторона, що застосовує прийом "вичікування", є пасивною, ініціатива належить протилежній стороні. І якщо вона вміло скористається цим, то переговори підуть по запропонованому опонентом сценарію.

Торг не обов'язково передбачає застосування прийомів "жорсткого поводження на переговорах". Можливо, що одна зі сторін розпочне дії, що нагадують *"запобігання"*. Зазвичай, вони застосовуються більш слабкою стороною в сподіванні одержати хоча б мінімальні поступки від партнера.

У цілому ж важливо мати на увазі, що використання прийомів торгу у ряді випадків призводить до досягнення цілей. Однак здійснюється це за рахунок:

- послаблення контролю над ситуацією - переговори можуть бути перервані;
- небезпеки невиконання угоди протилежною стороною чи висування вимог перегляду домовленостей.

Інша група прийомів орієнтована на партнерський підхід. До неї відноситься, наприклад, прийом *"поступового підвищення складності обговорюваних питань"*. Він

передбачає, що переговори починаються з найбільш легких питань, тобто з тих, котрі викликають найменші суперечки. Потім учасники, одержавши досвід позитивного усунення нехай навіть простих розбіжностей, переходять до більш складних проблем.

У складних конфліктних ситуаціях при використанні партнерського підходу застосовується такий прийом як *поділ проблеми на окремі складові і винесення спірних питань "за дужки"*. Іншими словами, угода досягається не з усього комплексу проблем, а тільки з їх частини, спірні ж питання виявляються поза розглядом. У цьому слабкий бік даного прийому, хоча нерідко наявність часткових домовленостей – це краще, ніж взагалі відсутність будь-яких угод.

При рішенні спірних питань, що припускають рівний розподіл функцій, повноважень, території і т.ін., можливе застосування прийому, заснованого на тому, що один із учасників пропонує принцип розподілу і проводить його, а інший вибирає. Використовуючи алегорію, можна сказати, що один поділяє "пиріг", а іншої вибирає собі шматок. Суть прийому полягає в наступному: перший, побоюючись одержати меншу частину, буде прагнути до того, щоб розділити як можна точніше нарівно.

Ще один прийом — "*збільшення альтернативності переговорних рішень*", при якому розробляється велика кількість різних варіантів. Цей прийом припускає, насамперед, творче ставлення до переговорів і практично не має обмежень. Єдиною проблемою при його використанні може виявитися затягування переговорів за наявності величезної кількості варіантів чи альтернатив рішення.

Деякі прийоми на переговорах мають двоїтий характер. Подвійність полягає в тому, що за зовнішніми проявами вони подібні, однак мають різний сенс і, відповідно, відносяться або до торгу, або до партнерського підходу.

Одним з таких двоїстих прийомів є *прийом "пакету"*, чи, як його ще називають - "*ув'язування*". Він полягає в тому, що кілька пропозицій чи питань погоджуються й пропонуються до розгляду разом. У результаті обговоренню підлягають не окремі пропозиції чи питання, а їх комплекс.

Інший вид "пакету" застосовується в рамках спільного з партнером пошуку рішення проблеми. Суть такого "пакету" полягає в тому, що він являє собою ув'язування інтересів з можливим виграшем для всіх учасників чи, принаймні, сторона, що пропонує "пакет", оцінює його як взаємовигідний.

Двоїстим характером наділені також прийоми "*коаліційної*" чи "*блокової тактики*". Перший використовується на багатосторонніх переговорах і полягає в узгодженні дій учасника переговорів з партнерами по коаліції, що виступають єдиним блоком. Прийом передбачає, що при великому числі сторін, які беруть участь у переговорах, спочатку знаходиться рішення для частини з них і тим самим полегшується пошук кінцевого рішення. Прийом "*блокової тактики*" при торзі спрямовується на об'єднання зусиль для блокування реалізації інтересів протилежної сторони.

Один із найбільш розповсюджених прийомів, що мають двоїтий характер, - "*відхід*" (*тактика уникнення*). У рамках торгу "відхід" використовується частіше, при партнерському підході – рідше. В другому випадку його конструктивність полягає в тому, щоб, наприклад, дати можливість обміркувати запропоноване рішення, провести консультації чи неформальні зустрічі.

Такий прийом як "*шок*" передбачає несподівану, часто радикальну зміну методів, аргументів, підходу. Наприклад, різко переривається зустріч. Щоб цей прийом спрацював, необхідний точний розрахунок часу. Іноді буває достатньо змінити інтонацію чи висоту голосу.

Прийом "*факт, що здійснився*" ("а тепер що хочете, те й робіть!") пов'язаний із чималим ризиком: один із учасників переговорів діє, не зважаючи на супротивника, і спостерігає, як він відреагує. Наприклад, закриває нараду, перш ніж супротивник встиг опротестувати рішення. Головне – точно вирахувати ходи і передбачати наслідок.

Використовуючи прийом *“ображена безвинність”* (“хто – я ?!”), особа може встати і просто піти з переговорів.

Прийом *“удаваний відступ”* являє собою поєднання витримки, самодисципліни і невеликого шахрайства. Його мета - створити в супротивника враження, начебто учасник залишив поле бою, тоді як насправді він продовжує контролювати ситуацію. Учасник не з'являється доти, поки не буде пізно що-небудь вирішувати.

Дотримуючись прийому *“повернення”* (“навиворіт”), одна зі сторін йде врозріз із загальноприйнятими тенденціями і цілями. Наприклад, скликає іншу нараду в той самий час чи в тому ж місці.

Прийом *“обмеження”* встановлює різні рамки, що стосуються змісту переговорів, їх часу і простору. Наприклад, вдаються до парламентської процедури; наполягають на точному дотриманні порядку денного. Буває і так, що всі обмеження мають одну-єдину мету: випробувати силу позиції опонента. Коли опонент встановлює межу, це служить сигналом того, що він вважає протилежну позицію слабкою чи влаштовує перевірку.

Використання *“облудного маневру”* (“подивися праворуч, піди вліво”), передбачає те, що демонстративно робиться крок не в той бік, щоб відвернути увагу опонента від справжньої мети. Сюди ж відноситься спроба одного учасника створити в опонента враження, начебто він знає більше, ніж насправді. На переговорах облудний маневр може принести користь, якщо поступитись у питанні, що не має великого значення. Поступку роблять із важливим виглядом, набивають ціну. Якщо опонент недостатньо обізнаний, його змушують добре попрацювати, домагаючись цієї поступки.

Прийом *“причетність”* (“ми ж друзі!”) передбачає залучення якнайбільшого кола прихильників, які прямо чи непрямо діють на користь однієї зі сторін. Кожен учасник привносить у переговори свої індивідуальні методи.

Змістом прийому *“асоціація”* є вербування союзників.

Прийом *“відмежування”* (“скажи, хто твій друг”) є протилежним асоціації. Супротивника вдається дискредитувати, пов'язавши його в суспільній свідомості з якими-небудь несимпатичними фігурами. До цієї “вिकривальної” тактики особливо часто вдаються екстремісти як лівого, так і правого напрямку. Під сумнів ставиться порядність виступаючого, навішуються ярлики.

Вдаючись до *“накату”*, прагнуть охопити якомога більшу територію, щоб зробити прорив в одному чи декількох місцях. Чи, навпаки, щоб уникнути прориву супротивника, зміцнити значну за розміром ділянку. Інший аспект наката виявляється в тих випадках, коли учасник переговорного процесу ставить перед собою завдання перешкодити супротивнику довідатися про його слабке місце. У цьому разі його завалюють фактами, подають нову й нову інформацію.

Застосовуючи прийом *“орел чи решка”*, покладаються на випадок. Наприклад, підкидають монету.

В основу прийому *“підтасування”* покладений принцип статистики: частина представляє ціле. У ході зустрічі посиляються на “факти”, які інша сторона не може негайно перевірити чи спростувати.

“Вилка” як наступний прийом передбачає постійне підкреслення того, що мета зустрічі ширше за ту, котру має на увазі супротивник. Потім заявляють, що вона – вужча.

“Зміна ракурсу” (рівня) здійснюється, наприклад, шляхом закриття засідання з пропозицією зібратися меншою чи більшою групою.

Окремо слід зазначити декілька підходів до того, як відповідати (чи не відповідати) на питання:

1. Створити в супротивника враження, начебто йому відповіли.
2. Відповісти неповно.
3. Дати неточну відповідь.
4. Відбити в нього бажання продовжувати розпитувати.

Закінчуючи розгляд тактичних прийомів, варто підкреслити, що вони не є раз і назавжди заданими, а змінюються, розвиваються й ускладнюються. Їх застосування багато в чому залежить від такої особливості переговорного процесу, як стиль його проведення.

5. Техніка і тактика аргументування як інструмент переговорної діяльності

Аргументація - це спосіб переконання опонента (у тому числі в ході переговорів) за допомогою значущих логічних доводів. Вона вимагає достатньої обізнаності, концентрації уваги, цілковитого самовладання, напористості і коректності висловлень. Для того, щоб аргументація була успішною, необхідно знати техніку і тактику аргументування і уміло застосовувати її на практиці.

В аргументації, як правило, виділяють дві основні конструкції: доказова, - за допомогою якої один із учасників переговорів хоче щось довести або обґрунтувати; і контраргументація - спосіб переконання опонента, що передбачає спростування висунутих ним тез і тверджень.

Для загальних конструкцій аргументації застосовують прийоми, що базуються на ретельному вивченні всіх чинників і відомостей. Для успішного ведення переговорів варто взяти на озброєння методи (техніку) аргументування, описані П. Міцічем у книзі "Як проводити ділові бесіди":

1. *Фундаментальний метод* являє собою пряме звернення до співрозмовника, якого ми знайомимо з основними фактами і відомостями нашої доказової аргументації. Важливу роль тут відіграють цифрові приклади, які стають прекрасним тлом. На відміну від словесних відомостей, цифри виглядають більш переконливо. Це відбувається певною мірою тому, що в даний момент ніхто з присутніх не в змозі їх спростувати.

2. *Метод протиріччя* заснований на виявленні суперечливості аргументації партнера. По суті, цей метод є оборонним.

3. *Метод вилучення висновків* ґрунтується на точній аргументації, яка поступово, крок за кроком, за допомогою часткових висновків приведе нас до бажаного результату.

4. *Метод порівняння* має виняткове значення, особливо коли порівняння підібрані вдало, що додає виступу на переговорах особливої яскравості і сили навіювання.

5. *Метод "так, ... але"*. Часто буває, що співрозмовник наводить добре побудовані аргументи, але вони охоплюють або тільки переваги, або тільки слабкі сторони запропонованої альтернативи. Однак, оскільки рідко трапляється так, що усі говорять тільки "за" чи "проти", легко застосувати метод "так, ... але", що дозволяє розглянути й інші сторони рішення. Ми можемо спокійно погодитися зі співрозмовником, до слова "але".

6. *Метод "бумерангу"* дає можливість використовувати "зброю" співрозмовника проти нього ж самого. Цей метод не має доказової сили, але є дієвим, якщо його застосовувати з неабиякою часткою дотепності.

Наприклад, Демосфен, відомий державний афінський діяч і оратор, та афінський полководець Фокіон були заклятими політичними ворогами. Одного разу Демосфен заявив Фокіону: "Якщо афіняни розлютяться, то вони тебе повісять". На що Фокіон відповів: "І тебе, звичайно, теж, як тільки повернуться до розуму".

7. *Метод ігнорування*. Дуже часто буває, що факт, викладений опонентом, не може бути спростованим, проте його цінність і значення можна з успіхом проігнорувати.

8. *Метод видимої підтримки*. Дуже ефективний як щодо одного співрозмовника, так і щодо групи. Суть його полягає в тому, що після аргументації опонента йому взагалі не заперечують а, навпаки, приходять на допомогу, наводячи нові докази на користь його аргументів. Пізніше здійснюється контрудар, наприклад: "Ви забули в підтвердження вашої тези привести ще й такі факти.... Але це не допоможе вам, тому що...". Таким чином, створюється враження, що точку зору співрозмовника опонент вивчив більш ґрунтовно, ніж він сам, отже, його тези є неспроможними. Застосування цього методу вимагає особливо ретельної підготовки.

Недостатньо володіти лише методами (технікою) аргументації, потрібно опанувати ще й тактикою аргументування, що полягає в мистецтві застосування окремих прийомів

відповідно до кожного конкретного випадку ведення переговорів. Техніка — це уміння наводити логічні аргументи, а тактика — вибирати з них найбільш психологічно ефективні.

До числа *основних положень тактики аргументування* відносяться:

1. Вибір техніки аргументування. У залежності від особливостей партнерів обираються різні методи аргументування.

2. Усунення протиріч. Важливо уникати загострення протиріч чи конфронтації у ході переговорів з опонентом. Якщо ж вони виникнуть, то потрібно одразу ж перестроїтися і згладити протиріччя (розбіжності), щоб наступні питання можна було розглянути без конфлікту, причому на основі співробітництва. Тут існують деякі особливості:

- критичні питання краще розглядати або спочатку, або наприкінці фази аргументації;
- з особливо делікатних питань варто переговорити з опонентом наодинці без свідків, тому що віч-на-віч можна досягти набагато кращих результатів, ніж у присутності сторонніх;
- у занадто складних ситуаціях корисно зробити перерву (якщо це дозволяють обставини), а потім знову повернутися до того ж питання.

3. Двостороння аргументація може застосовуватися, коли ви вказуєте як на переваги, так і на слабкі сторони запропонованого рішення. У будь-якому випадку варто вказувати на недоліки, про які партнер міг би довідатися з інших джерел інформації.

Однобічна аргументація може застосовуватися в тих випадках, коли опонент менш обізнаний, або ж у нього склалася своя думка чи він відкрито виражає позитивне ставлення до вашої точки зору.

4. Черговість наведення переваг і недоліків. Вирішальний вплив на формування позиції партнера здійснює початкова інформація, тобто під час аргументації спочатку перелічуються переваги, а потім недоліки. Зворотна черговість, тобто спочатку перелічуються недоліки, а потім переваги, незручна тим, що партнер може перервати вас до того, як ви дійдете до переваг, і тоді його дійсно буде важко переконати.

5. Персоніфікація аргументації. Необхідно спочатку спробувати з'ясувати позицію партнера і потім включити її до власної аргументації, або, принаймні, не допустити, щоб вона суперечила вашим аргументам. Визнавши правоту та підтримавши партнера, ви тим самим змусите його відчувати себе зобов'язаним вам, що знизить опір.

Висновки. Переговорний процес має місце у нашому повсякденному житті так і в бізнесі. Існує низка психологічних умов, які підвищують шанси на успіх при вирішенні міжособистісних конфліктів за допомогою переговорів. Основними психологічними чинниками, що визначають успішність переговорного процесу є: особистісний чинник; діяльність посередника; грамотне застосування технік і тактик.

Перелік питання для самоконтролю:

- 8 Дайте визначення поняттям: «Переговори», «Переговорний процес».
- 9 Назвіть три стадії в переговорах за Г. Уінхем.
- 10 У чому є сутність динаміки переговорного процесу?
- 11 Відмінності одноосібних та групових переговорів.
- 12 Які особливості складу групи переговорників?
- 13 З яких структурних елементів складається процес переговорів?
- 14 Назвіть та охарактеризуйте загальні та специфічні функції переговорної діяльності.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Лєко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги XXI, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьев Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
2. Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
3. Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.
4. Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.
5. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
6. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
7. Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
9. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
10. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕДУТ, 2018. – 293 с.
11. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
13. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
15. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
16. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
17. Флемінг П.Р. Успішне ведення переговорів. – К., 2020.
18. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
19. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардський проект по переговорах (<http://www.pon.harvard.edu>)
2. Закон України про медіацію. Проект закона Украины от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/II02134A.html
3. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
4. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.

5. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=109>.
6. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
7. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
8. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika.
9. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 3. Міжнародні переговори як предмет дослідження

Мета: познайомити здобувачів вищої освіти з поняттям «міжнародні переговори». Показати відміну переговорів від інших видів комунікацій - консультацій, суперечок, конфліктів. Представити основні типи переговорів: переговори на високому та найвищому рівнях, робочі переговори, двосторонні і багатосторонні переговори. Показати особливості міжнародних переговорів в інформаційному суспільстві.

Ключові терміни та поняття: міжнародні переговори, переговори на високому та найвищому рівнях, робочі переговори, двосторонні і багатосторонні переговори, стандартні і нестандартні переговори.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, знати предметне поле, методологію та категоріальний апарат теорії міжнародних переговорів.

План лекційного заняття

Вступ

1. Визначення міжнародних переговорів.
2. Типологія міжнародних переговорів.
3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів.
4. Культура і техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів.

Висновки

Вступ. Переговори у міжнародній сфері справедливо належать, як, зокрема, і конфлікти, до найдавніших видів міжнародних відносин. Вони є формою офіційного спілкування між представниками урядів і народів, одним з найбільш ефективних засобів урегулювання суперечок та проблемних питань. Проведення таких переговорів не дарма віднесене до сфери мистецтва, до одного із способів здійснення міжнародної політики.

1. Визначення міжнародних переговорів

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

Міжнародні переговори в бізнесі і в політиці спрямовані на вирішення досить раціональних і прагматичних завдань, переслідують передусім матеріальні інтереси, проте в них закладений далеко не простий психологічний контекст: переговори часто наповнені

кипінням пристрастей, переплетенням хитромудрих інтриг, зіткненням характерів, емоцій і амбіцій.

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

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

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

- Як вірно інтерпретувати позицію партнерів по переговорах, що належать до різних культур, у конфліктній ситуації?

- Як домогтися того, щоб іноземні партнери зрозуміли вас правильно?

- Яким чином прийти до спільної згоди, якщо жодна сторона не хоче поступитися своїми діловими інтересами?

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

Якщо говорити про міжнародних переговорах як про мистецтво, не можна не помітити, що це в першу чергу мистецтво можливого: воно балансує на тонкій грані між «переконати» і «перемогти», що завжди пов'язане з певним ризиком. З цієї точки зору специфіка переговорів найбільш повно відкривається в теорії ігор. Участь в переговорній грі, як і в будь-якій іншій, має сенс лише остільки, оскільки її результати не визначені і, отже, кожен з гравців має свій шанс.

Переговори – форма ризикової діяльності, в ході якої учасники оскаржують один у одного можливість визначати характер майбутніх ділових угод. Вирішальним тут є принцип невизначеності, відбитий в понятті ризику, а мистецтво досвідченого парламентаря полягає в тому, щоб максимально зменшити цей ризик.

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

В одному з перших праць з теорії переговорів Франсуа де Кальєр (1645-1717) справедливо підкреслює: «Переговори, майстерно або погано проведені, йдуть на користь або завдають шкоди справам загальним і великому числу справ приватних і мають більший вплив на поведінку людей, ніж всі винайдені ними закони».

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

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

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

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

2. Типологія міжнародних переговорів

Міжнародні переговори можна класифікувати по цілям, задачам, кількості сторін, ступеня відкритості та складності.

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

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

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

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

- регулярні зустрічі (наприклад, зустрічі «Великої вісімки»);
- двосторонні і багатосторонні саміти;
- переговори під час свят (наприклад, на святкуваннях закінчення Другої світової війни) або похорону. Зауважимо, що проведення урочистих міжнародних свят і похорону часто дає можливість неформального обговорення проблем з тими лідерами, зустрічі з якими в інших обставинах ускладнені по складних політичних причин.

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

- двосторонні;
- багатосторонні.

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

Основні цілі і задачі міжнародних переговорів можуть бути різними:

- встановлення і розвиток міжнародних відносин;
- врегулювання виниклого конфлікту;

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

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

3. Серед інших типологій зазначимо поділ переговорів:

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

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

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

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

3. Нова інформаційна парадигма міжнародних переговорів

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

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

Завдання учасників переговорів полягає вже не стільки в тому, щоб передбачити черговий крок партнерів, скільки в тому, щоб зрозуміти, який вплив це матиме на громадську думку як у своїй країні, так і за кордоном. В сучасній боротьбі за світову громадську думку пропагандистська техніка і реклама мають вже більш важливе значення, ніж реальні практичні кроки партнерів за столом переговорів. Інформаційні технології дозволяють різко змінити хід

суспільної дискусії, переламати небажану тему або, навпаки, зацементувати досить суб'єктивне розуміння проблеми у вигляді громадської думки.

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

Сьогодні добре підготуватися до міжнародних переговорів – значить не тільки ретельно підібрати переговорний досє і розробити стратегію і тактику, але насамперед провести блискучу інформаційну кампанію в засобах масової комунікації, що супроводжує переговори. Необхідно використовувати нові м'які інформаційні технології, розвивати зв'язки з громадськістю, тонко впливаючи на світову громадську думку. У зв'язку з цим окремі розділи підручника присвячено розробці інформаційної кампанії, технологій зв'язків з громадськістю та сучасним інформаційним технологіям на переговорах.

4. Культура і техніка спілкування в процесі міжнародних переговорів

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

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

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

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

- максимум такту є максимум меж особистої сфери;
- максимум великодушності є максимумом того, щоб не набридати співрозмовнику;
- максимум схвалення є максимум позитивності в оцінці інших;
- максимум скромності є максимум неприйняття похвали на свою адресу;
- максимум симпатії є максимум доброзичливості.

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

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

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

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

Не менш складно інтерпретувати мову жестів. *Наприклад*, американський жест «ОК» (сполучені в гурток великий і вказівний пальці) для японця означає «гроші», для африканця –

жест зневаги, а для француза – «нуль». Ось чому так важливо звернути увагу на особливості культури спілкування у різних народів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Висновки. Переговори у міжнародному житті займають важливе місце, тому що через них виражається смисл і спрямованість міжнародної політики держави. На найвищому рівні переговори проводяться за участі глав держав, а питання, які обговорюються, можуть мати доленосний характер та визначати життя мільйонів людей на десятки років. Результати переговорів фіксуються у формі двох та багатосторонніх угод, протоколів, меморандумів. Офіційний характер більшості переговорів потребує особливої уваги до протоколу, дипломатичного етикету та міжнародної ввічливості.

Перелік питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «Міжнародні переговори».
2. Описати структуру переговорного процесу: підготовчий, дискусійний та рефлексивний етапи. Який із етапів переговорного процесу, на Вашу думку, є найбільш важливим?
3. Які правила запрошення перекладачів для участі в міжнародних переговорах.
4. Визначити сутність поняття «міжнародні переговори», виявити специфіку міжнародних переговорів як особливої форми комунікації та розкрити їхню відмінність від інших видів комунікації: консультацій, спорів, конфліктів тощо.
5. Проаналізувати основні погляди та підходи щодо дослідження переговорів. Який із підходів до визначення міжнародних переговорів, на вашу думку, є найбільш конструктивним?
6. Підтвердити або спростувати думку про те, що переговори – це перш за все мистецтво компромісу. Обґрунтувати свою відповідь на конкретному прикладі із історії міжнародних переговорів.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Лєко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги XXI, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьєв Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
2. Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
3. Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.
4. Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.

5. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
6. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
7. Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
9. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
10. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕТУТ, 2018. – 293 с.
11. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
13. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилук, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
15. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
16. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
17. Флемінг П.Р. Успішне ведення перговорів. – К., 2020.
18. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
19. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардский проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)
2. Закон україни про медіацію. Проект закона Украины от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ЛЮ02134А.html
3. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
4. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.
5. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=109>.
6. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
7. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
8. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika.
9. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська

книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 4. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів

Мета: познайомити здобувачів вищої освіти з знаннями про роль і значення соціокультурних факторів у процесі міжнародних переговорів та національних стилів ведення переговорів.

Ключові терміни та поняття: соціокультурні традиції, національний характер, національний стиль ведення переговорів, західний і східний стилі ведення переговорів, російський стиль ведення переговорів.

Короткий опис: У змісті лекції розкрито значення термінів «національний характер» і «національний стиль ведення переговорів». Розглянуто основні особливості деяких національних стилів ведення міжнародних переговорів.

План лекційного заняття:

Вступ

- 1 Соціокультурні традиції і національний стиль ведення переговорів.
- 2 Особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів:
 - Іспанський стиль ведення переговорів;
 - Італійський ведення переговорів;
 - Німецький ведення переговорів;
 - Японський стиль ведення переговорів;
 - Американський стиль ведення переговорів та інші.

Висновки

Вступ. Досить розповсюдженою є думка, що легше вести переговори представникам однієї раси й тим більше однієї національності. Тим часом це не завжди так. Учені прийшли до висновку, що чим ближче народи один до одного етнічно, тим більше істотними представляються їм розходження в поглядах на ту або іншу проблему (зверніть увагу, як важко проходять російсько-українські переговори). Зате чим більше відрізняються народи в етнічному плані, тим більше значимими для їхніх представників будуть збіги в думках. При цьому слід зазначити, що при збігу інтересів сторін національні розходження не враховуються, але варто уникнути конфлікту, як вони починають відігравати важливу роль.

Прийнято розрізняти культури, у яких вимовлені слова сприймаються практично без урахування можливого прихованого змісту. Це так звані культури з низьким рівнем контексту. До них відносяться, наприклад, американська й німецька. В інших культурах, зокрема перській, французькій, японській, значення контексту дуже велике. Часом схований у словах зміст здатний міняти сказане на прямо протилежне.

1. Соціокультурні традиції і національний стиль ведення переговорів

Сьогодні за столом міжнародних переговорів зустрічаються бізнесмени і політики з різних країн світу, які значно відрізняються своїми культурними традиціями і звичаями. Саме тому питання про те, який вплив мають національний характер і національний стиль на процес міжнародних переговорів, вельми актуальне.

Про роль і значення національного характеру та менталітету в процесі комунікацій вчені замислювалися з часів Античності. Ще давньогрецький філософ Геракліт вказував на

значення характеру в розумінні людини: "Етос людини – це її характер". Геродот, Гіппократ, Пліній намагалися зв'язати особливості національних характерів з відмінностями клімату, географічних та історичних умов. У Новий час, з розвитком етнографії, дослідники починають широко використовувати етнографічні аргументи для аналізу національного характеру. Зокрема, Ш.-Л. Монтеск'є, Дж. Локк писали про "народному дусі", який залежить від середовища і клімату.

За твердженням французького філософа Гюстава Лебона, найяскравіше враження, винесену ним з тривалих подорожей по різних країнах, – це те, що "кожен народ має душевним ладом так само стійкий, як і його анатомічні особливості, і від нього походять його почуття, його думки, його установи, його вірування і його мистецтво".

Люди кожної цивілізації, незважаючи на відмінності їх соціального положення, володіють загальними рисами характеру, складовими несвідоме спадок, отриманий від їх предків. З цієї точки зору долею народів і культур в набагато більшій мірі керують померлі покоління, ніж живі: ними закладені основи цивілізації.

Національний характер – це спільність почуттів, ідей, традицій, вірувань, створена повільними спадковими накопиченнями в рамках однієї цивілізації, що надає психічного складу народу певну єдність, велику міцність і творчу силу.

Ми говоримо про російському характері, згадуючи видатного полководця Олександра Васильовича Суворова, про німецькому державному характер – згадуючи «залізного канцлера» Отто фон Бісмарка, про англійському характер – згадуючи Вінстона Черчілля. Таким чином, національний характер – аж ніяк не метафора; це позначення тієї особливої установки душі, яка визначає енергетику нації.

Коли за стіл переговорів сідають представники різних культур, відразу ж впадають в очі відмінності національних стилів ведення переговорів. Так, якщо європейці і американці воліють сидіти, закинувши ногу на ногу під час неформальних зустрічей, то араби цього ніколи собі не дозволять: їх глибоко ображає вид підшви черевиків співрозмовника. Дистанція, яку зберігають партнери по переговорам, їх міміка і жестикуляція, гучність голосу та манера спілкування - все це несе в собі відбитки національного стилю та національного менталітету різних народів.

Національний стиль на переговорах можна визначити як прихильність певним культурним цінностям, традиціям і звичаям, орієнтацію на специфічні механізми прийняття рішень, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених у національній культурі.

При аналізі національного стилю на переговорах слід звертати увагу на специфіку вербальних і невербальних комунікацій, виділяючи кілька ключових параметрів:

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

Сучасні дослідники звертають особливу увагу на кроскультурні бар'єри в процесі переговорів. У століття глобалізації та інтенсивних міжнародних контактів вельми значущими якостями парламентаря є уміння читати мову жестів і чутливість до культурних відмінностей. Саме культурні бар'єри можуть виявитися вельми відчутною перешкодою для досягнення успішних ділових угод, тому важливо їх вміло долати.

На міжнародних переговорах культурні відмінності виражаються в ритуалі вітання, рівні формальності при проведенні зустрічей, в ритуалі обміну подарунками, в манері поведінки, вираженні емоцій, пунктуальності. Особлива увага до цих аспектів кроскультурних комунікацій допоможе учасникам міжнародних переговорів уникнути незручних ситуацій і продемонструвати свою повагу до іноземним партнерам. При цьому парламентар повинен розбиратися не тільки в культурі певного народу, але і в культурі безпосередньо тієї групи, яка

приїхала на переговори, адже культура і національність - не завжди збігаються. Відомо, що культура мусульман, що живуть в Індії, серйозно відрізняється від культури послідовників індуїзму. В кожній країні є кілька культурних груп, і це повинно бути предметом особливого аналізу перед початком переговорів.

Приклад. Парламентер повинен добре розуміти, що знання про культуру інших народів слід використовувати з обережністю: краще уникати стереотипних уявлень і не приймати їх за чисту монету. Не всі латиноамериканці за обідом говорять про бізнес, що не всі німці воліють сухий діловий стиль спілкування. Якщо ви повідомите вашому партнерові з Японії, що знаєте, як японці ухильні, він може образитися. Адже крім національної є ще професійна культура комунікацій, і японський менеджер, який багато років бере участь у міжнародних переговорах із західними партнерами, здатний висловити свою відмову прямо і простягнути руку при зустрічі.

Для поглибленого розуміння характеристик культури перед початком переговорів необхідно задати собі кілька важливих питань.

1. На чому зосереджена дана культура: на угодах або стосунках? В культурі, зосередженій на операціях, відносини – наслідок угод. В культурі, зосереджену на відносинах, угоди - наслідок відносин.

2. Якими є комунікації: прямими з низьким контекстом або непрямими з високим контекстом? В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах цінується вміння говорити коротко, ясно і по справі, не вітаються двозначність і невизначеність. У Східній Азії, Латинській Америці, країнах Середземномор'я інформація передається переважно невербальними засобами, тут спілкування більш насичене; величезне значення мають особисті зв'язки, статус.

3. Яке ставлення до часу: монохронне або поліхронне? В англо-американських, німецьких і скандинавських культурах пунктуальність і дотримання графіка переговорів вважаються основою ділового спілкування: ці культури монохронні. В Латинській Америці, Східній Азії, Індії люди набагато менше переймаються часу: ці культури поліхронні.

4. Як багато особистого простору необхідно представнику цієї культури? У формальних культурах (більшість країн Заходу) спроби партнерів підійти до них надто близько викликають дискомфорт. В Латинській Америці, в арабських країнах прийнято спілкуватися на більш близькій відстані.

Озброївшись цими критеріями, парламентер зможе на міжнародних переговорах простежити особливості національного стилю своїх іноземних партнерів.

2. Особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів

Іспанський стиль ведення переговорів. Іспанці щирі, сердечні, відкриті, володіють почуттям гумору і здатністю працювати в команді. Переговори з іспанцями протікають менш динамічно, ніж, скажімо, з американськими і корейськими бізнесменами. Вони люблять вести багатослівні дискусії, тому регламент переговорів дуже часто не дотримується.

Сієста для іспанців святе час, тому на цей час ніякі зустрічі не призначаються і ніякі переговори не ведуться.

Іспанці ставляться до тих людей, які зустрічають незнайомої людини та одягу; ними буде гідно оцінений бездоганний зовнішній вигляд партнера по переговорам: класичний костюм, біла сорочка, відповідний краватку, темні шкарпетки і до блиску начищене взуття.

В Іспанії не прийнято запрошувати ділових партнерів додому.

Кожна з провінцій Іспанії надає характеру жителів свій неповторний колорит. Однак, чим ближче до півдня, тим більш відкритим стає прояв почуттів, менш формальним і умовним спілкування.

Італійський стиль ведення переговорів. Італійці за своєю природою експансивні і відрізняються великою товариськістю. Їх практика ведення ділових переговорів в основному відповідає нормам розвинених європейських країн. Проте певні відмінності все ж проявляються у поведінці представників великих і дрібних фірм. Останні, як правило, більш

енергійні та активні при встановленні контактів, прагнуть не затягувати вирішення організаційних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти угоди.

Італійські бізнесмени воліють встановлювати ділові відносини з людьми, що займають рівне з ним становище в діловому світі. Важливе значення мають для них неформальні контакти з партнерами, в тому числі і в неслужбовий час. Вони вважають, що неофіційна обстановка обов'язково буде сприяти згладжуванню можливих суперечностей, що в ній можна буде більш вільно висловлювати критичні зауваження стосовно ділових пропозицій партнера, не ризикуючи його образити.

Італійці високо цінують прояв щирого інтересу до своєї країни і, якщо бачать його в партнері, відреагують належним чином. Для налагодження ділових відносин їм цілком достатньо обміну листами з пропозиціями про співробітництво.

Ділові подарунки не обов'язкові, але в принципі є досить звичайним явищем. Якщо ви запрошені на вечерю додому, можете подарувати квіти (тільки не хризантеми) або коробку цукерок.

Німецький стиль ведення переговорів. Німці високодисципліновані, відкриті, готові до прямого розмови на діловій мові. Добре відомі такі риси німецького характеру, як працьовитість, старанність і раціоналістичність, любов до організованості і порядку. Вони педантичні і скептичні, відрізняються серйозністю, небагатослівністю і стриманістю. Їм притаманні вільний спосіб думок і величезну громадянську мужність. Німці пишаються своєю країною, се національними традиціями, поважають се історію.

Вони дуже грамотно готуються до переговорів. Воліють починати переговори, коли твердо впевнені, що прийдуть до якоїсь угоди з партнером. Дуже цінують пунктуальність, відомі своїм педантизмом, тому, ведучи з ними переговори, необхідно суворо дотримуватися протоколу.

Наприклад, один з російських консультантів Ст. Скопців згадує такий випадок: «Для укладення великого контракту в Німеччині мені за день довелося об'їхати 5 віддалених один від одного фірм, при цьому середня тривалість переговорів була 15 хвилин. І все завдяки тому, що до призначеного терміну німці не просто вражали всі папери, але і відзначали закладками місця, що потребують уточнення. Але одного разу я приїхав на 10 хвилин раніше. В компанії почався справжній скандал, так як секретар не встигла до цього моменту розкласти документи, хоча вони були фактично готові!».

Свою позицію вони опрацьовують вельми ретельно, вважаючи за краще обговорювати питання послідовно: не закінчивши з одним, чи погодяться перейти до наступного.

Відмітна особливість німців – це висока ступінь офіційності при діловому спілкуванні. Німці дуже стримані і прихильні до дотримання форми, тому часто здаються недружніми. Поспіх викликає у них незадоволення. Всі зустрічі призначаються завчасно. Дуже косо дивляться на пропозицію швидко "провернути" якусь раптово чужа річ. У таких випадках у них складається враження, що ви дієте навмання, без усякого плану, а це викликає настороженість.

Німці цінують чесність і прямоту; дуже люблять наводити факти і приклади; небайдужі до цифр, схем, діаграм. Під час переговорів з ними потрібно бути логічним в аргументації і точним в викладенні фактів. При укладанні угод вони будуть настоювати на жорсткому виконанні прийнятих зобов'язань, а також сплати високих штрафів в разі їх невиконання.

У Німеччині при знайомстві першим годиться назвати того, хто знаходиться на більш високій службовій сходинки. В офіційній обстановці використовується слово «подати» («Герр Шмідт, я хочу представити вам фрау Зігерт»). В інших ситуаціях використовують слово «познайомити», і при цьому менш значна особа представляють більш значного.

Бажано враховувати прихильність німців до титулів. У Німеччині прийнято називати титул кожного, з ким ви розмовляєте. Тому слід ще до початку переговорів уточнити всі титули ділових партнерів. Якщо титул невідомий, можна звертатися так: «Герр доктор». Помилка тут мінімальна, слово «доктор» вживається в країні досить широко.

Ділові зв'язки з німецькими фірмами можна встановити шляхом обміну листами з пропозиціями про співробітництво.

Коли розмовляєте з німцем, не тримайте руки в кишенях – це вважається верхом неповаги. І ніколи не приставайте з поцілунками до бізнес-партнерам та їх подружжю – цим ви приречете переговори на провал!

Наші бізнесмени зазвичай приїжджають на ділові зустрічі з подарунками (краще всього, якщо це будуть сувеніри, пов'язані з вашою фірмою), але очікувати відповідних презентів не варто: у Німеччині вони при діловому спілкуванні не прийнято.

Компліменти в німецькому бізнесі також не прийнятні, особливо від малознайомих людей. В цьому разі вони сприймаються з підозрою.

Японський стиль ведення переговорів. Японці працьовиті, віддані традиціям, дисципліновані, ввічливі і уважні. З дитинства виховуються в дусі «групової солідарності», вчать долати свої індивідуалістичні пориви, стримувати амбіції, не випинати свої сильні якості. Японська мораль вважає узи взаємної залежності основою відносин між людьми. Тому японські підприємці звикли судити про партнера насамперед за його приналежності до тієї чи іншої групи або угруповання.

При ділових зустрічах у складі делегацій дуже велике значення надається субординації, і візитними картками слід обмінюватися спершу з начальником, а потім з підлеглим. Японців слід називати за прізвиськом, додаючи в кінці шанобливе «сап». Фамільярність ні в якому випадку не допускається.

Японці відрізняються пунктуальністю і майже ніколи не запізнюються на зустрічі. Вони надзвичайно чутливі і дуже відповідально відносяться до прийнятих на себе зобов'язань. Попередні переговори розглядають як обов'язковий крок і не схильні робити його, не отримавши про партнера і його пропозиції вичерпної інформації. Терпіння в Японії вважається однією з головних чеснот, тому обговорення ділових питань часто починається з другорядних деталей, і йде воно дуже і дуже неспішно.

У традиціях японських ділових людей – уважно вислухати точку зору співрозмовника до кінця, не перебиваючи його і не роблячи ніяких зауважень. В результаті цього на перших етапах переговорів нерідко буває неможливо передбачити, якої думки по суті питання будуть дотримуватися японські бізнесмени в ході подальших обговорень. Представник Японії під час бесіди може кілька разів кивнути головою, але це не означає, що він згоден з вами, а лише свідчить про те, що він зрозумів сенс сказаного.

У японців при проведенні переговорів прийняті паузи, під час яких вони обмінюються думками і радяться один з одним. Навіть якщо пауза, на ваш погляд, надмірно затягнувся, ні в якому разі не слід намагатися її перервати або висловлювати нервозність і нетерпіння, так як це грубе порушення японського ділового етикету. Причому, варто відзначити, що після такого мовчання розмова стає більш змістовною і плідною.

Японці намагаються не вступати у відкриту конфронтацію з співрозмовником. Якщо вони хочуть сказати «ні», то, швидше за все, скажуть, що «це важко». Щоб не засмутити партнера однозначним негативною відповіддю, вони можуть послатися на раніше дані обіцянки, погане самопочуття і т. д.

Коли японці зустрічаються з очевидною поступкою з боку партнерів, вони часто відповідають тим же. Їх мораль поділяє вчинки не на хороші і погані, а на належні моменту і неналежні йому. Тому японці вважають само собою зрозумілим, що угоду з партнером має силу тільки до тих пір, поки зберігаються умови, в яких воно було досягнуто.

Слід пам'ятати, що в традиціях японців укладати найважливіші угоди в ресторанах. При цьому на наступний день партнери повертаються в офіс, де за столом переговорів розігрується справжній спектакль з приводу укладення вже досягнутою напередодні домовленості: повторюється вся церемонія, проведена напередодні в ресторані.

У сучасній Японії дуже поширені поклони. Тому, незважаючи на те, що бізнесмени обмінюються рукостисканням, легкий уклін в будь-якому випадку буде доречний.

Найбільш почесне місце за столом переговорів, вдома у японського партнера або у конференц-залі - найдалше від дверей. На це місце не можна сідати, поки вам не запропонують.

Якщо ви вирішили співпрацювати з японцями, необхідно враховувати, що більшість діючих на національному ринку середніх і малих фірм ведуть листування лише на рідній мові, тому контакти з ними вимагають перекладача.

І ще однією характерною рисою японців є чутливість до громадської думки.

Американський стиль ведення переговорів. Американці надали значний вплив на організацію переговорного процесу у всьому світі. Для них характерні хороший настрій, енергійність, зовнішній прояв приязні та відкритості. Вони люблять не надто офіційну атмосферу при веденні переговорів, цінують і добре реагують на жарти. Одночасно з цим виявляється і егоцентризм. Часто американці виходять з того, що їх партнер повинен керуватися тими ж правилами, що і вони. У результаті не виключено виникнення незрозуміння між учасниками переговорів.

В цілому американський стиль характеризується достатнім професіоналізмом. Рідко в американській делегації можна зустріти людину, некомпетентного в питаннях, по яким ведуться переговори. При цьому порівняно з іншими країнами члени американської делегації відносно самостійні при прийнятті рішень.

Американцям потрібна більша, ніж європейцям, інтимна зона, тобто відстань до співрозмовника. Пам'ятайте: інтимна зона американців – не менше 40 см! При розмові з американцем подумки уявіть собі, на яку відстань ви підійшли б до російської співрозмовника, і відступіть на півкроку назад.

Американці при вирішенні проблеми прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей.

Вони цінують у людях відкритість і чесність, швидко переходять до суті справи, не витрачаючи часу на формальності. Не люблять перерв у бесіді, цінують в людях пунктуальність, завжди вчасно приходять на призначену зустріч і вважають, що запізнення неприпустимі і не можуть бути нічим виправдані. Звичайна для них тривалість переговорів - від півгодини до години і переважно один на один.

Американці вміють і люблять торгуватися, приділяючи значну увагу ув'язці різноманітних питань – так званім «пакетним» рішенням. Часто самі пропонують «пакети» до розгляду па ділових переговорах. Їх не лякає ризик, їх лякає некомпетентність партнера.

Американці завжди твердо переконані в перевазі своєї країни. І якщо у вас заздалегідь заготовлений аргумент, який дозволить вам не просто бути почутим, але і притиснути американця до стінки, можете вважати переговори програними.

Американська культура спілкування відноситься до так званих культур з низьким рівнем контексту. Вага має бути сформульована коротко і однозначно.

Американці славляться швидкістю прийняття рішень. Це прекрасне ділове якість, але слід врахувати, що вони точно так же швидко міняють свої рішення на прямо протилежні. Вони трепетно ставляться до оформлення документів, якості паперу і красі папок. Між іншим, психологи вважають, що така пристрасть до привабливою "обгортці" для бізнесмена явний недолік, оскільки за красивим оформленням можна пропустити незадовільний зміст, і навпаки.

Американці дружні, але по-своєму. У них дружба рідко буває тривалою, в ній багато прикладних моментів. Вони менш постійні, ніж представники інших культур, і не люблять залежати від інших людей. Вони «ран жирують» дружбу і виділяють «друзів по роботі», «друзів по спорту», «друзів по відпочинку», «друзів сім'ї».

Демократичні американці дуже швидко починають звертатися по імені, але все ж в ділових взаєминах краще почекати, поки партнер сам запропонує таку форму спілкування. Щодо одягу американці теж вельми демократичні. Президент величезної корпорації може прийти на ділові переговори без піджака і краватки, з закатаними до ліктя рукавами сорочки,

але якщо певна форма одягу обумовлена протоколом заходу, представники ділових кіл будуть чітко її дотримуватися.

У США діловому етикету не надають великого значення. Американцям властива зневага до традицій, ясність і простота в спілкуванні, проте вони приділяють велику увагу дріб'язкам. Щоб зарекомендувати себе в американському діловому світі із кращої сторони, необхідно знати визначені правила ведення ділових переговорів. Для їх успішного проведення, насамперед, потрібно вивчити усі тонкості американського бізнесу. Американські бізнесмени упевнені, що відмінно розбираються в бізнесі будь-якої країни. При веденні переговорів вони будуть чекати від вас ведення бізнесу по-американськи. Не слід очікувати від американської сторони повної відвертості, вони ніколи не діляться всією інформацією.

Американці при вирішенні проблеми прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Вони цінують у людях відкритість і чесність, швидко переходять до суті справи, не витрачаючи часу на формальності. Нерідко проявляють егоцентризм, думаючи, що партнер по переговорам неодмінно повинен керуватися тими ж правилами, що й вони самі.

Не люблять перерв у бесіді, цінують у людях пунктуальність, завжди вчасно приходять на призначену зустріч і вважають, що запізнення неприпустимі й не можуть бути нічим виправдані. Звичайна для них тривалість переговорів – від півгодини до години й переважно один на один.

Американці вміють і люблять торгуватися, приділяючи чималу увагу розв'язуванню різноманітних питань — так званим «пакетним» рішенням. Часто самі пропонують «пакети» до розгляду на ділових переговорах. Їх не лякає ризик, їх лякає некомпетентність партнера.

При написанні ділових листів, а також при веденні переговорів завжди необхідно вказувати назви організацій чи імена людей, що рекомендували вас партнеру.

Звичайно, всі представники американської фірми добре інформовані і прекрасно розбираються у всіх питаннях, що стосуються переговорів. Американці дуже самостійні, тому рішення приймають швидко й легко. Щоб американці захотіли співробітничати з вашою фірмою, їм потрібно надати найбільш повну інформацію про вашу фірму, викласти всі аргументи, що показують вигоду від спільного бізнесу. Якщо вони не одержать таких відомостей, то переговори можуть перерватися, тому що їх рахують непродуктивними.

Перед переговорами і під час їх варто постійно не випускати з уваги мету американської сторони. Ваші американські партнери будуть дуже зацікавлені, якщо ви зможете надати хоч яку допомогу в її досягненні. При цьому варто враховувати, що ваші пропозиції повинні бути чіткими й реальними. Якщо ж вони будуть абстрактні і розмиті, американці відмовляться від будь-яких проектів.

Варто бути готовим до того, що при підписанні контракту американці виявлять велику наполегливість і агресивність. Їм властиво вважати, що їх, позиція набагато сильніша, ніж у партнерів.

Перш ніж вибрати американського партнера, потрібно зібрати інформацію про 10-15 фірм, зробити ретельний аналіз отриманих даних і тільки після цього призначати зустріч.

Про деякі інші національні стилі переговорів

У *Великобританії* між керівником і підлеглим зберігається визначена дистанція, що завжди залишається незміною. Англіїці велику увагу приділяють краватці. По цій деталі одягу вони визначають соціальний стан і добробут підприємця. При звертанні до англіїця необхідно перед прізвищем ставити слово “mister”.

Одяг ділових людей Англії строгий: жінки носять костюми чи сукні; чоловіки – костюми й краватки. Рукавички – неодмінний аксесуар одягу як чоловіків, так і жінок (входячи в будинок, їх знімають).

Англіїці не приділяють особливу увагу ретельній підготовці переговорного процесу. Підходять до будь-якої проблеми з неабиякою часткою прагматизму, думаючи, що залежно від позиції партнера безпосередньо в ході переговорів можна буде знайти оптимальне рішення. При цьому вони досить прихильно зустрічають ініціативу іншої сторони. Абсолютно

непохитні у всьому, що стосується дотримання прийнятих правил, а тим більше законів. У них високо розвинене почуття справедливості, тому при веденні справ вони сповідають віру в чесну гру. Укорінена в європейців думка про підступництво англійців («підступний Альбіон») так само мало відповідає дійсності, як і знамениті «лондонські тумани».

За традицією, англієць стриманий у судженнях, уникає категоричних тверджень, старанно обходить у розмові будь-які особистісні моменти, тобто все те, що може бути розцінене як вторгнення в чуже приватне життя. Властиве британцям уміння терпляче вислухувати партнера, не заперечуючи йому, далеко не завжди означає згоду. Просто вони вважають самовладання найголовнішим достоїнством людського характеру.

У ході переговорів неминуче виникають паузи, які американці, наприклад, не люблять і прагнуть їх заповнити будь-якими розмовами, хоча б про погоду. Але з англійськими партнерами ніколи не потрібно боятися мовчати. Скоріше навпаки, багатослівністю, зайвими розмовами можна тільки зашкодити справі. Пунктуальність у Великобританії – тверде правило. Обмін рукостисканнями прийнятий тільки на першій зустрічі.

В англійському бізнесі існує визначений ритуал спілкування. Можливо, це пов'язано з тим, що для англійського світу ділових людей характерна кастовість, тому молоді люди, які входять у світ бізнесу, найчастіше з родин, що займалися підприємництвом багато десятиліть. Такого роду наступність здобула славу бізнесменам Великобританії як найкваліфікованішим фахівцям у діловому світі Заходу. Найпоширеніший портрет англійського бізнесмена такий: вимуштрувана, ерудована людина, в особі якої поєднуються найвища підготовка і деякий політичний інфантилізм. Коло його інтересів дуже широке: він захоплюється спортом, літературою й мистецтвом. Він спостережлива людина і прекрасний психолог.

Говорити з англійцем про справи після закінчення робочого дня – ознака дурного тону. Для англійця всі розмови про роботу припиняються з кінцем робочого дня, навіть якщо – це зустріч із діловим партнером.

Велика частина справ в Англії вирішується за чаєм. Це відбувається після полудня. Чай пропонують, у першу чергу, гостю.

Перед початком переговорів з'ясуйте структуру ринку, отримайте відомості про фірму, із якою збираєтеся співробітничати та ін, тому що англійці дуже ретельно аналізують ситуацію, що склалася на ринку. Вони завжди складають короткострокові й середньострокові прогнози. Англійські підприємці надають перевагу укладанню контрактів, що принесуть прибуток у найближчому майбутньому і, навпаки, дуже неохоче йдуть на витрати, що окупляться через кілька років. Переговори найкраще починати розмовою про погоду, спорт і т.д. Намагайтеся спочатку розташувати до себе ваших партнерів і тільки після цього приступайте до обговорення справ.

Не починають говорити про справи, поки не замовлені блюда, якщо, звичайно, хто-небудь із партнерів сам не заведе розмову на цю тему. За столом не дозволяються окремі розмови. Усі слухають того, хто говорить. Говорити у свою чергу треба так, щоб бути почутим усіма.

З людьми, із якими вели колись переговори, підтримують відносини і надалі. Поздоровляють їх із днем народження чи з іншими святами. У відповідь очікують аналогічних знаків уваги. Дарувати англійцям можна календарі, записники, запальнички, фірмові авторучки, а на Різдво – алкогольні напої. Будь-які інші подарунки розцінюються як тиск на партнера (і довіра буде підірвана).

В Ірландії не прийнято відразу говорити “ні”. Цій нації властива деяка упертість, проте з ірландцями можна дійти згоди, оскільки підприємці Ірландії мають діалектичне мислення. Крім цього ірландці відрізняються відмінним почуттям гумору. Вони відкриті в спілкуванні і куди менш стримані, ніж їх сусіди – англійці.

Варто пам'ятати, що ірландці, на відміну від німців і англійців, не мають почуття обов'язку. Також вони не досить пунктуальні й тому можуть прийти на ділову зустріч із запізненням. До цього потрібно відноситися поблажливо. В Ірландії прийнято ділові зустрічі проводити в барах.

Ірландці вважаються самими важкими переговорщиками у всій Західній Європі. У силу певних історичних причин у них виробилася особлива модель поведінки стосовно іноземців – робити так, щоб у другий раз не звертатися.

Скритність, необов'язковість, недовіра, прагнення приховати будь-яку інформацію, ворожість до «чужинців» роблять ділове спілкування спочатку просто неможливим. До речі, вони прекрасно знають свої недоліки, говорять про них з посмішкою й навіть дещо пишаються ними. З ірландцями дійсно важко мати справу, але тільки спочатку, якщо все сказане ними приймати за чисту монету. Ми в ділових відносинах чимось схожі, тому нам працювати з ними простіше, ніж всім іншим.

У *Бельгії* велику увагу приділяють зовнішньому вигляду, марці автомобіля і т.д. У випадку, якщо бельгійський підприємець приїхав до вас, то про стан справ фірми він буде судити по величині офісу, у якому ви працюєте. Для нього велике значення будуть мати розміри автостоянки й будинку, у якому знаходиться ваш офіс. Знаходячись у Бельгії, не слід жартувати із приводу відносин бельгійців із французами. Навіть почувши від самого бельгійця непристойний анекдот про бельгійців, не варто радісно повідомляти, що ви знаєте безліч ще більш смішніших.

У *Голландії*, на відміну від Бельгії, не рекомендується демонструвати своє багатство і звеличувати престиж фірми. Етикетом допускається поява в офісі голландського підприємця без піджака – це не буде сприйнято як неповага до хазяїна. Голландці можуть вести тривалі переговори, оскільки для них головне – досягнення угоди й укладання контракту.

У *Данії* відносини між керівництвом і співробітниками дуже демократичні. Досить часто зустрічаються випадки, коли керівники обідають за одним столом із своїми підлеглими. Підприємці-датчани дотримуються неформальної манери спілкування і наприкінці робочого дня можуть разом із вами піти в невеликого ресторанчику відпочити.

Шведи акуратні, пунктуальні й надійні у всіх відносинах. Як правило, володіють декількома європейськими мовами. Люблять планувати справи заздалегідь, тому про ділові зустрічі краще домовлятися завчасно. Шведські бізнесмени воліють знати склад учасників переговорів. Вони попередньо й всебічно вивчають отримані пропозиції й люблять розглядати всі питання в дрібних деталях. У партнерах особливо цінують професіоналізм.

У *Фінляндії* ділові партнери можуть вести переговори в ресторані і вирішувати важливі питання, знаходячись із вами в сауні. Відмітними рисами цієї нації є надійність, чесність, пунктуальність і педантичність.

У *Німеччині* не люблять ніяких несподіванок і сюрпризів у плані підприємництва. Там усе заздалегідь планують і прораховують. Отже, обов'язково потрібно попередньо скласти програму зустрічей.

Німці воліють починати переговори, якщо вони твердо упевнені в тому, що прийдуть до якоїсь угоди з партнером. Дуже цінують пунктуальність, відомі своїм педантизмом, тому, ведучи з ними переговори, необхідно суворо дотримуватися протоколу. Свою позицію вони проробляють досить ретельно, воліючи обговорювати питання послідовно: не закінчивши з одним, навряд чи погодяться перейти до наступного.

Німці цінують чесність і прямоту. Дуже люблять наводити факти й приклади. Небайдужі до цифр, схем, діаграм. Під час переговорів з ними, треба бути логічними в аргументації й точними у викладі фактів. При затвердженні угод вони будуть наполягати на твердому виконанні прийнятих зобов'язань, а також сплаті високих штрафів у випадку їхнього невиконання. Бажано враховувати прихильність німців до титулів. Для цього потрібно ще до початку переговорів уточнити всі титули ділових партнерів. Ділові зв'язки з німецькими фірмами можна встановити шляхом обміну листами із пропозиціями про співробітництво.

У Німеччині ділові відносини дуже стримані, час керівника розписаний по хвиликах, тому не варто прориватися до нього в обхід секретаря. Усе рівно він не стане відволікатися від своїх справ. Також потрібно знати, що в жодній компанії шеф і його заступники не приймають ділових візитерів один на один, без присутності інших співробітників і колег.

Грубим порушенням етикету вважається поява партнера без піджака в офісі німецького бізнесмена. Це порушення може негативно позначитися на справах вашої фірми.

У Німеччині важко налагодити особисті контакти, тому що практичні німці досить замкнуті і не люблять запрошувати в гості. Однак захоплення тенісом чи гольфом може допомогти налагодити стосунки і надалі сприяти процвітанню спільного бізнесу.

Потрібно пам'ятати: німці люблять, щоб при зверненні називався титул, тому перед діловим візитом у Німеччину необхідно з'ясувати всі титули ділових партнерів.

При діловому спілкуванні тут не прийнято дарувати подарунки, звичайно, можна презентувати партнерам по бізнесу деякі сувеніри, але при цьому не варто очікувати такої ж люб'язності з їх боку. Життя й витрати німця суто регламентовані. При відвідуванні ресторану чи кафе тут можна не давати на чай, оскільки ця сума уже врахована у вартості обіду чи вечері. При бажанні чайові, звичайно, можна дати, але при цьому варто округлити суму.

При веденні справ німці додержуються вищого ступеня офіційності. При цьому вони дуже стримані і в усьому дотримуються етикету, тому іноді справляють враження замкнених і недружелюбних. При веденні справ усілякий поспіх викликає несхвалення з їх боку. Не варто пропонувати німецьким підприємцям швидко "провернути" якусь справу, що раптом "підвернулася". Це справить на них негативне враження, вони можуть вирішити, що ви нічого не прораховуєте і дієте без усякого плану, тоді як вони навіть плани на відпустку складають за півроку-рік, а то і раніш. Найчастіше ділові зустрічі призначають на обід.

У Швейцарії співробітники звертаються один до одного на "ти". Цій нації властива відкритість у спілкуванні, але не варто копіювати їх манеру поведінки. Єдине, що можна дозволити – це з'явитися в офісі без піджака.

У Франції необхідно пам'ятати, що місцевому населенню імпонує почуття гумору. Французи люблять жарти і самі люблять жартувати. У цій країні не прийнято відкрито виражати свою незгоду. Для досягнення успіху потрібно пустити в хід усю свою чарівність і застосувати повною мірою дипломатичні здібності.

Французи, на відміну від американців, намагаються уникати офіційних обговорень будь-яких питань один на один. Люблять досконально вивчати всі аспекти й наслідки пропозицій, тому переговори з ними проходять у значно повільнішому темпі. Будь-які спроби прискорити переговори можуть лише нашкодити справі.

Французькі партнери можуть перебивати співрозмовника, щоб висловити критичні зауваження або контраргументи, але вони не схильні до торгу. Не люблять зіштовхуватися в ході переговорів з несподіваними змінами в позиціях партнерів, тому велике значення надають досягненню попередніх домовленостей. Довгий час французька мова була мовою дипломатичного спілкування, тому під час ділових зустрічей з ними переважно використовувати французьку (їм це дуже імпонує), з огляду на те, що вони вкрай чутливі до помилок іноземців у вимові.

Ділові переговори французи люблять починати в 11.00 годин ранку, але не відрізняються точністю й не завжди пунктуальні. Підписані контракти — гранично коректні й не допускають різночитань. Французи негативно ставляться до компромісів. Багато важливих рішень приймаються на ділових прийомах (сніданках, обідах, коктейлях, фуршетах, вечерях). Про справи із французами прийнято говорити тільки після того, як подадуть каву. Вони не люблять із ходу обговорювати питання, що їх цікавить найбільше. До нього підходять поступово, після довгої розмови на нейтральні теми і як би мимохіть.

При діловому знайомстві потрібно вручити свою візитну картку. У цій країні надають великого значення освіті, тому на візитці бажано вказати, де було отримано вищу освіту, особливо якщо цей навчальний заклад користується популярністю в усьому світі. У випадку, якщо на прийомі із французької сторони присутні кілька людей, візитка вручається особі, що займає більш високе положення.

Безумовно, виглядати потрібно солідно й по-діловому. При цьому потрібно враховувати, що французи зневажливо відносяться до одягу із синтетичних матеріалів, тому ваш одяг повинний бути з натурального матеріалу вищої якості.

У Франції іноді ділові зустрічі проходять за обіднім столом, у цій обстановці також можуть бути вирішені багато важливих питань. Це можуть бути коктейль, сніданок, обід чи вечеря. Важливо знати, що про справи прийнято говорити лише після того, як подадуть каву. Розмову варто починати здалеку, французи до питання, яке їх цікавить, завжди підходять поступово, люблять спочатку поговорити на різні нейтральні теми.

В Італії бізнесмени відрізняються особливою стриманістю й манірністю. Люди з ділових кіл в цій країні дуже консервативні і вдягаються строго. Прибувши на зустріч з італійськими підприємцями, потрібно спочатку представитися, називаючи лише прізвище, потім потиснути один одному руки. Жінкам, що входять до складу делегації для переговорів, також потискують руку. У діловій обстановці руку цілувати не прийнято.

Італійці експансивні, рвучкі, відрізняються великою товариськістю. Їхня практика ведення переговорів в основному відповідає загальноприйнятим нормам. Певні розходження проявляються в поведженні представників великих і дрібних фірм. Останні, як правило, більше енергійні й активні при встановленні контактів, прагнуть не затягувати рішення організаційних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти угоди.

Італійські бізнесмени воліють зав'язувати ділові відносини з людьми, що займають рівне їм положення в діловому світі, фірмі, суспільстві. Важливе значення для них мають неформальні контакти з партнерами, у тому числі й у неслужбовий час. Вони думають, що в неофіційній обстановці можна більш вільно висловлювати критичні зауваження із приводу ділових пропозицій партнера, не ризикуючи його скривдити. Для налагодження ділових відносин досить обміну офіційними листами із пропозиціями про співробітництво.

Усі розважальні заходи для ділових партнерів італійці влаштовують у ресторані. У середині дня ділове життя надовго переривається, а закінчується робочий день о сьомій вечора.

В Іспанії можливе ведення ділових переговорів за обіднім столом, при цьому розмову про справи першою починає сторона, яка ініціювала зустріч.

Іспанці щирі, сердечні, відкриті, мають почуття гумору й здатність працювати в команді. Переговори з іспанськими підприємцями звичайно протікають менш динамічно, чим, скажімо, з американськими або корейськими. Вони більші аматори вести багатослівні дискусії, тому регламент переговорів дуже часто не дотримується.

Іспанці відносяться до тих людей, які зустрічають незнайому людину за одягом. Ними буде оцінений по достоїнству бездоганний зовнішній вигляд партнера по переговорам: класичний костюм, біла сорочка, відповідна краватка, темні носки й до блиску начищене взуття.

Сієста – для них святий час, тому на цю годину ніякі зустрічі не призначаються й ніякі переговори не ведуться. В Іспанії не прийнято запрошувати ділових партнерів додому. Також не варто в Іспанії розхвалювати бої биків і танці фламенко. Це буде так само недоречно, як і замилювання іспанського підприємця гармонню чи матрьошками.

У Португалії відразу ж звертають увагу на зовнішній вигляд і манери тієї особи, яка приїхала. При зверненні до португальського бізнесмена бажано вживати слово “доктор”. Таке звернення буде сприйнято як прояв поваги. Оскільки в Португалії у день стоїть страшна жара, ділові зустрічі, зазвичай, призначаються на більш прохолодні вечірні години.

У Греції не прийнято говорити про політику. У листуванні із грецькими бізнесменами варто уникати довгих ділових листів. Тому при встановленні ділових зв'язків із грецькими фірмами необхідно складати всі документи таким чином, щоб тексти були лаконічними і точними.

Мусульманські країни Близького й Середнього Сходу. Варто знати, що в мусульманських країнах усі службовці переривають роботу кілька разів у день для здійснення намазу (молитви). Вам зовсім не обов'язково молитися, якщо ви не мусульманин, але необхідно відноситися з повагою до звичаїв країни перебування і не призначати партнеру ділові зустрічі на час, у який відбувається намаз.

Якщо час вашого візиту збігся із священним святом рамаданом, який приходить на дев'ятий місяць за ісламським календарем, то при складанні програми зустрічей необхідно враховувати, що в цей період робота припиняється опівдні. Вихідні дні в мусульман – четвер і п'ятниця.

На ділову зустріч потрібно приходити суто в зазначений час, тоді як діловий партнер із мусульманської сторони має право спізнитися на невеликий час.

Араби намагаються встановити на переговорах атмосферу взаємної довіри. При першому знайомстві обов'язково виявлять партнераві привітність і люб'язність. Це не вдавання, а данина традиції. Наступна бесіда може проходити набагато менш гладко. У їхньому характері — уникати визначеності, однозначних «так» і «ні». Замість цього говорять: «Иншалла» або «Машалла» («Дай Боже» або «Не дай Боже»). У їхніх традиціях час від часу довідуватися про ваше здоров'я, здоров'я ваших близьких, про ваші справи. Але це не означає, що ви повинні докладно відповідати на ці питання.

Араби воліють «торг» за столом переговорів всім іншим формам взаємодії з діловим партнером. Завжди намагаються залишити за собою можливість продовжити контакти, якщо стає очевидним, що цього разу угоди досягти не вдасться. При цьому відмова від угоди супроводжується виголошенням похвал на адресу партнера й відкинутої угоди.

Під час переговорів хазяї пригощають гостей кавою, але якщо перед кавою пропонують прохолодні напої, це означає, що час, відведений для зустрічі, підходить до кінця.

На Близькому й Середньому Сході ніколи не передавайте документи, візитні картки, сувеніри лівою рукою – в ісламських країнах вона вважається «нечистою» і користується дурною славою.

У Туреччині усі дуже люблять дарувати й одержувати подарунки, тому на початку ділової зустрічі, зазвичай, відбувається обмін презентами. Як подарунки турки часто дарують різні таблички й емблеми своєї фірми. Перед тим як приступити до ділових переговорів, турки розмовляють із партнером за чаєм із тістечками (сох-бет). Якщо результат зустрічі позитивний, то сохбет плавно переходить у розкішний обід.

У Японії настільки усі поглинені справами, що з ентузіазмом говорять про роботу в позаслужбовий час. Японські бізнесмени не люблять говорити про свій бізнес по телефону, а також займатися листуванням. Усі справи вони воліють вирішувати через посередників. Людину, що виконує роль посередника, повинні добре знати обидві сторони. Якщо за допомогою посередника підписується вдала угода, то йому полагається матеріальна винагорода.

З великою увагою японці відносяться до усього, що стосується їхнього соціального стану. У Японії прийнято вважати, що люди можуть спілкуватися лише в тому випадку, якщо вони займають приблизно рівне положення в суспільстві чи світі бізнесу. Тому японські підприємці намагаються не спілкуватися з тими, хто стоїть нижче в таблиці рангів, бо в іншому випадку вони можуть втратити повагу своїх партнерів по бізнесу.

Перед діловою зустріччю із японськими підприємцями варто з'ясувати рівень японської сторони і зі своєї сторони забезпечити рівноцінний. Це потрібно зробити з тієї причини, що, зазвичай, японці з'ясовують, яку посаду ви займаєте у вашій фірмі і чи гідна ваша фірма вести переговори.

Якщо ви займаєте занадто високу посаду, а в переговорах повинні брати участь більш низькі чини, то японці можуть вирішити, що діла вашої фірми йдуть далеко не блискуче.

Японці дуже пунктуальні і завжди намагаються дотримуватися ділового етикету. Не слід спізнюватися на ділові зустрічі – це буде сприйнято японською стороною як неповага. У випадку, якщо ви з якої-небудь причини не можете прибути на місце зустрічі в зазначений час, варто обов'язково попередити про це японських партнерів. Самі японці на ділову зустріч, зазвичай, приходять за дві хвилини до призначеного часу.

Якщо під час переговорів японський партнер киває головою, то не слід думати, що він в усьому з вами згоден. Цей жест означає, що він зрозумів вас. При переговорах японці завжди уважно вислуховують співрозмовника, ніколи не перебивають його і не роблять зауважень.

Японці працьовиті, прихильні традиціям, дисципліновані, увічливі й акуратні. З дитинства виховуються в дусі «групової солідарності», учаться придушувати свої індивідуалістичні пориви, стримувати амбіції, не випинати свої сильні якості. Японська мораль уважає узи взаємної залежності основою відносин між людьми. Тому японські підприємці звикли судити про партнера насамперед по його приналежності до тієї або іншої групи або угруповання.

Японці відрізняються пунктуальністю й практично ніколи не спізнюються на зустріч. Вони надзвичайно педантичні й дуже відповідально ставляться до прийнятого на себе зобов'язанням. Попередні переговори розглядають як обов'язковий крок і не схильні робити його, не одержавши про партнера і його пропозиції вичерпної інформації. Терпіння в Японії вважається однією з головних чеснот, тому обговорення ділових питань часто починається із другорядних деталей, і йде воно дуже й дуже неспішно.

У традиціях японських ділових людей – уважно вислухати точку зору співрозмовника до кінця, не перебиваючи його й не роблячи ніяких зауважень. У результаті цього на перших етапах переговорів нерідко буває неможливо вгадати, якої думки по суті питання будуть дотримуватися японські бізнесмени в ході наступних обговорень. Представник Японії під час бесіди може кілька разів кивнути головою, але це не означає, що він згодний з Вами, а лише свідчить про те, що він зрозумів зміст сказаного.

Японці намагаються не вступати у відкриту конфронтацію зі співрозмовником. Якщо вони хочуть сказати «ні», те, швидше за все, скажуть, що «це важко». Щоб не засмучувати партнерів однозначною негативною відповіддю, вони можуть послатися на раніше дані обіцянки, погане самопочуття й т.п. Коли японці зустрічаються з очевидною поступкою з боку партнерів, вони часто відповідають тим самим. Їхня мораль розділяє вчинки не на гарні й погані, а на належні моменту й неналежні йому, тому японці вважають, що угода з партнером має силу лише доти, поки зберігаються умови, у яких вона була досягнута. Японці не люблять ризикувати, і прагнення не програти може виявитися в них сильніше, ніж бажання виграти.

У ході переговорів з японськими бізнесменами важко обійтися без змушених пауз і мовчання. Ця ситуація абсолютно нормальна – після обопільного мовчання розмова, як правило, стає більш змістовною і плідною.

Маючи справу з японцями, необхідно враховувати, що більшість діючих на національному ринку середніх і дрібних фірм ведуть переписку лише рідною мовою, тому контакти з ними вимагають перекладача. Рукостискання в Японії не прийнято.

У *Kumai* приділяють велику увагу неформальним відносинам з іноземними партнерами. Перед початком ділових переговорів представники китайської сторони обов'язково поцікавляться вашим здоров'ям, сімейним станом і т.д. По закінченні зустрічі обов'язковим є похід до ресторану і дегустація екзотичних блюд. Щоб не скривдити хазяїв, намагайтеся з'їсти хоча б невеликий шматочок.

Перед початком переговорів із китайськими партнерами, слід за 3 - 4 тижні до відрядження відправити їм листа, у якому докладно викласти ваші пропозиції, тому що в китайців прийнято перед ухваленням важливого рішення досконально вивчати всі обставини справи. Важливі рішення китайські бізнесмени приймають спільно, після багаторазового голосування.

При виготовленні візитної картки для китайських підприємців потрібно на її зворотній стороні надрукувати реквізити вашої фірми китайською мовою. Вітаючись, обмінюються рукопотискуваннями, причому першим потискають руку більш високопоставленій особі.

З приводу одягу китайці дуже демократичні. Але на офіційних прийомах обов'язкові діловий костюм і краватка.

Сувеніри китайському партнеру варто вручати після укладення угоди. Оскільки в Китаї заборонено приймати особисті подарунки, їх краще робити не визначеній особі, а всій організації. При веденні ділових переговорів китайська сторона, зазвичай перша робить пропозиції і висловлює свою точку зору по угоді, яка укладається.

Китайці під час ділових зустрічей дуже уважні до двох речей: збору інформації, що стосується предмета переговорів, і створення «духу дружби». Його вони, по суті, отожднюють просто з гарними особистими відносинами партнерів по переговорам.

Китайці схильні чітко розмежовувати окремі етапи ділових зустрічей: первісне уточнення позицій, їхнє обговорення й заключна стадія переговорів.

На переговорах з ними навряд чи варто очікувати, що вони першими «розкриють карти» – виразно висловлять свою точку зору, внесуть конкретні пропозиції й т.п. Якщо переговори проходять у Китаї (до речі, китайці люблять проводити їх у себе на батьківщині, більше того, у своєму будинку), вони можуть послатися на те, що відповідно до їхніх традицій «гість говорить першим».

Звичайно вони роблять поступки лише під самий кінець зустрічі. Причому відбувається це в той момент, коли здається, що переговори зайшли в безвихідь. Остаточо китайці приходять до угоди з партнером не за столом переговорів, а в своєму будинку. При цьому не слід виключати, що вони в самий останній момент постараються внести у вже парафовані домовленості вигідні для себе виправлення й застереження.

Варто мати на увазі, що китайці – великі аматори затягувати переговори й за часом цей процес може тривати від декількох днів до декількох місяців.

Під час вітання в Китаї прийнято обмінюватися рукоштовками.

У Кореї бізнесмени гостинні і влаштовують своїм гостям надзвичайно теплі прийоми. При звертанні до партнера по бізнесу варто згадувати його посаду чи називати його прізвище.

Так само, як і в Японії, налагоджувати ділові контакти слід за допомогою посередника. При зустрічі необхідно вручити свою візитну картку представнику корейської сторони.

У Кореї на візитних картках, зазвичай, спочатку вказують прізвище, а потім ім'я, але іноді ім'я ставлять на перше місце. Щоб уникнути плутанини необхідно уточнити у вашого співрозмовника його прізвище. Представляючись, необхідно чітко назвати своє прізвище й ім'я.

Корейці високо цінують особисті контакти, безпосереднє спілкування, тому без них у Кореї неможливо вирішити жодної серйозної проблеми. Зав'язати з ними контакти в письмовій формі просто неможливо. Домовитися про зустріч теж не просто. Без посередників не обійтися. Необхідно, щоб Вас хтось представив або рекомендував. Велике значення мають неформальні зв'язки. Тут сильні регіональні, кланові, дружні зв'язки. У своїй більшості корейці — відкриті, комунікабельні, виховані люди.

Корейські бізнесмени звичайно досить напористо й агресивно ведуть переговори. Це не заважає їм традиційно розтягувати протокольну частину. Разом з тим корейці, на відміну від японців, не схильні подовгу обговорювати другорядні деталі угоди. Вони цінують ясність і чіткість викладу думок і пропозицій з боку партнерів по переговорам.

Найчастіше корейські бізнесмени не виражають відкрито своєї незгоди з позицією партнера, не прагнуть довести його неправоту. Тому при спілкуванні з ними не слід уживати виразів типу «треба подумати», «вирішити це питання буде нелегко» і т.п., оскільки вони будуть сприйняті протилежною стороною як констатація їхньої неприйнятності, принаймні на даному етапі. Корейці, на відміну від японців, не люблять заглядати далеко в майбутнє, їх куди більше цікавить безпосередній, найближчий результат власних зусиль.

Корейці дуже педантичні в питаннях одягу – для чоловіків і жінок обов'язковий строгий діловий костюм. Тут не прийнято курити в присутності старших за віком і посадою. Традиційно вони вважаються одними із самих важких ділових партнерів.

Висновки. Важливим аспектом під час ведення міжнародних переговорів є врахування соціокультурних традицій та особливостей національних стилів переговорів. Треба враховувати, де учасник переговорів народився, одержав освіту, живе й працює в цей час. Так японець, що проживає в США й веде переговори від імені американської компанії, у певній мірі може зберегти риси, властиві японському національному характеру, і це буде впливати на його поведінку на переговорах. Однак у цілому його стиль ведення переговорів буде

скоріше американським, оскільки на формування його особистості великий вплив зробило те середовище, у якому він був вихований.

Зауважимо, що починаючи переговори з будь-якими представниками Заходу або Сходу й намагаючись змінити у свою користь їхній хід, ніколи не слід прибігати до виверту, що іноді дозволяємо собі ми: говоримо, що дехто пропонує нам вигідніші умови угоди. Серед солідних людей це вважається шантажем і безтактністю. Там прийнято вважати, що кожний вільний вибирати собі самого вигідного партнера, але повинен робити це гідно, не ображаючи інших.

Перелік питання для самоконтролю:

1 Розкрити значення термінів «національний характер» і «національний стиль ведення переговорів».

2 Назвати основні параметри національного стилю.

Провести порівняльний аналіз західного та східного стилів переговорів.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.

2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.

3. Леко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги XXI, 2016. – 464 с.

4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.]; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1 Александров Д.О., Кондратьев Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.

2 Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkur_2015_2_85.

3 Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.

4 Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.

5 Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.

6 Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.

7 Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.

8 Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.

9 Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.

10 Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕТУТ, 2018. – 293 с.

11 Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.

12 Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.

13 Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.

14 Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.

15 Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).

16 Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.

17 Флемінг П.Р. Успішне ведення перговорів. – К., 2020.

18 Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.

19 Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардський проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)

2. Закон України про медіацію. Проект закона Украины от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI02134A.html

2. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.

3. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.

4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=109>.

5. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.

6. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.

7. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika.

8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.

2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 5. Проблема запобігання, регулювання та розв’язання конфліктів. Правовий конфлікт

Мета: познайомити здобувачів вищої освіти з поняттям «правовий конфлікт», його ознаками, з методами управління конфліктами, моделями управлінського впливу та методами розв’язання конфліктів.

Ключові терміни та поняття: правовий конфлікт, юридичний аспект, шляхи та технології розв’язання конфлікту.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, познайомити здобувачів

вищої освіти з поняттям «правовий конфлікт», його ознаками, моделями управління конфліктом та методами розв'язання конфліктів.

План лекційного заняття

Вступ

1. Природа і специфічні риси правового конфлікту. Функції правових конфліктів.
2. Управління конфліктом. Моделі управлінського впливу.
3. Попередження та розв'язання конфліктів: шляхи і технології.
4. Методи розв'язання конфліктів.

Висновки

Вступ. Різниця інтересів учасників конфлікту, їх ставлення до цінностей і норм суспільного життя, різноплановість об'єктів і предметів протиборства призводять до того, що конфлікти можуть носити різноманітний характер. Тому узагальнюють та вивчають ті особливості, які характеризують конфлікт з позиції права.

1. Природа і специфічні риси правового конфлікту. Функції правових конфліктів

Правовий конфлікт є різновидом конфлікту соціального та відтворює всі його головні ознаки, але з особливостями, притаманними правовій сфері. Правовим є будь-який конфлікт, в якому суперечка так чи інакше пов'язана з правовими відносинами сторін (їх юридично значущими діями або станом), і він завжди спричиняє юридичні наслідки. Правовий компонент може виникати як у ході конфлікту, так і на завершальному етапі, коли суперечка вирішується в юридичний спосіб. Виходячи з цього, *правовий конфлікт* можна визначити як *протиборство суб'єктів права з протилежним розумінням і діями відносно принципів і норм права з метою зміни свого статусу та юридичного стану*.

Правовий конфлікт вказує на його безпосередній зв'язок з правом, а не лише з нормами чинного законодавства. Необхідно конкретизувати та уточнити зміст основних категорій. Зазначимо, що правова (а для радянських учених – юридична) конфліктологія є «синтезом конфліктологічних проблем з постулатами юридичної науки», тому що «багато соціальних конфліктів протікають у сфері правових відносин, породжуються юридичними ситуаціями, а потім і вирішуються юридичними засобами».

Для визначення конфлікту як правового повинен бути юридичний факт, який надає конфлікту характеру правового: «для виникнення юридичного конфлікту в його чистій формі необхідним є юридичний факт – передумова виникнення конфліктної юридичної ситуації». Але далеко не усі правові факти сприяють виникненню правового конфлікту, а лише ті, завдяки яким устанавлюються правові відносини між сторонам. Правовий конфлікт, як і будь-який інший, має динамічний характер та є процесом у смислі руху, зміни станів системи відносин і ситуацій. Доповнення ознак конфлікту юридичними наслідками, на наше переконання, є зайвим, оскільки юридичний факт з необхідністю викликає юридичні наслідки.

Отже, до істотних ознак правового конфлікту слід віднести юридичний факт, що «переводить» конфлікт у правове поле, а також правові відносини, що виникають між його учасниками і завдяки яким вони набувають взаємних прав та обов'язків. Відповідно до наявності або відсутності цих ознак конфлікт може одразу виникнути як правовий або перерости в такий згодом.

Правовий конфлікт може бути вирішений у поза юрисдикційний спосіб (шляхом переговорів, медіації тощо). Якщо його не було врегульовано у такий спосіб, то він переходить у фазу правового спору та вирішується юрисдикційними органами (комісія з трудових спорів, суд тощо).

Важливого значення для характеристики конфлікту і компромісу у праві має їх характеристика на внутрішньому і зовнішньому рівнях. *Внутрішньоправові конфлікти* виникають всередині правового масиву у вигляді колізій, прогалин правових норм, невідповідності правових норм правовим принципам та у інших подібних формах.

Особливістю зазначеного виду правових конфліктів є їх опосередкованість формами права як формами зовнішнього вираження правових норм. Констатація внутрішньоправового конфлікту можлива без безпосереднього правозастосування в рамках аналізу оцінки текстів нормативно-правових актів у аспекті несуперечливості приписів та їх відповідності правовим принципам, морально-етичним засадам суспільних відносин. Упорядкування цього виду правових конфліктів лежить, передусім, у площині вдосконалення законодавчої техніки та наявності можливості оперативного врегулювання правових прогалин. У свою чергу *зовнішні правові конфлікти* виникають у сфері соціальних відносин, що є предметом правового регулювання. Такі конфлікти опосередковуються поведінкою учасників суспільних відносин та виникають у ході правовідносин, оскільки учасники відносин не мають іншої можливості успішно реалізувати правові інтереси різної спрямованості. Упорядкування цього виду правових конфліктів лежить у площині побудови ефективних правових механізмів узгодження автономних воľ учасників правових відносин.

Неоднорідність характеру правових зв'язків між учасниками таких відносин визначає доцільність поділу зовнішніх правових конфліктів залежно від наявності організаційного зв'язку їх учасників на дві групи:

1. *Внутрішньоструктурні* – виникають у рамках організаційно-відокремлених автономних структурних утворень (органів державної влади, підприємств, установ, організацій та ін.). Автономність у даному разі виявляється у здатності відображати волю, бути носієм самостійних правових інтересів. Зазначена автономність виступає передумовою виникнення конфліктів через здатність зумовлювати поведінку учасника, що йде врозрід з інтересами інших учасників відносин. Прикладом широковідомих у суспільстві зовнішніх правових конфліктів на внутрішньому.

Рівні взаємодії суб'єктів є протистояння політичних позицій різних політичних сил у рамках законотворчого процесу у Верховній Раді України. Об'єктивність правового аналізу наведеного прикладу вимагає певних застережень, адже депутатські фракції, які опосередковують вираження різноспрямованих політичних позицій у законодавчому органі, можуть із певною мірою умовності розглядатись як автономні структури. У разі, якщо до їх діяльності долучаються інші суб'єкти (Президент України, Кабінет Міністрів України та ін.), зазначені правові конфлікти мають розглядатись у рамках другої групи елементів коментованого поділу – міжструктурних конфліктів (зовнішніх правових конфліктів на зовнішньому рівні взаємодії суб'єктів);

2. Специфіка *міжструктурних правових конфліктів* (зовнішніх правових конфліктів на зовнішньому рівні взаємодії суб'єктів) полягає у відсутності організаційного зв'язку між учасниками правових відносин, які є сторонами правового конфлікту. Серед основних причин виникнення зазначеного виду зовнішніх правових конфліктів – відсутність чітких правових механізмів узгодження волі автономних учасників правових відносин, дублювання компетенції органів влади та ін.

Як зазначено вище, серед всіх правових конфліктів головним виступає *конфлікт юридичний, який можна уявити як протиборство суб'єктів права з приводу застосування, порушення або тлумачення правових норм*. Предмет і об'єкт юридичного конфлікту, його суб'єктивна складова, учасники, мотивація їх поведінки тощо повинні мати правові ознаки, а сам конфлікт, як правило, розв'язується завдяки правовій процедурі.

В юридичному конфлікті *предмет* – це головна суперечність (колізійна чи соціально-правова), заради розв'язання якої суб'єкти вступають у боротьбу. Це може бути проблема влади та її правове оформлення; проблема володіння чи розподілу тих чи інших цінностей; проблеми пріоритетності або домінування; навіть проблеми психологічної людської сумісності, що мають юридичні аспекти і наслідки.

Об'єкт конфлікту в галузі правовідносин – це завжди певний дефіцитний ресурс або правова цінність, яка знаходиться на перехресті інтересів різних суб'єктів права, тобто у площині особистих, групових, громадських, державних посягань. Об'єкту юридичного конфлікту не обов'язково мати правові ознаки (як, наприклад, власності), але одержати його

законно можливо тільки завдяки юридичній процедурі. Нарешті, юридичний конфлікт може і не мати об'єкта, наприклад, коли склалася ситуація гострого теоретико-правового спору (когнітивний юридичний конфлікт). Враховуючи різноманітність юридичних конфліктів, сучасна наука виділяє «чистий» юридичний конфлікт (у вузькому розумінні) та змішані чи перехідні юридичні конфлікти (у широкому розумінні).

«Чистим» юридичним конфліктом слід визнавати спір з приводу права, який у свою чергу може мати різні підстави щодо застосування, тлумачення або ігнорування норми закону. «Чисті» юридичні конфлікти класифікують у такий спосіб:

а) конфлікт, породжений суперечностями між двома або декількома нормативними актами;

б) конфлікт, спричинений суперечностями між нормою права і правозастосовною практикою; в) конфлікт, який виникає внаслідок суперечності між двома або декількома правозастосовними актами;

г) нарешті, юридичний конфлікт може виникнути і у зв'язку з одним актом права в разі взаємовиключного його розуміння, тлумачення, застосування або виконання тими чи іншими суб'єктами права.

Змішані або перехідні юридичні конфлікти розпочинаються, як правило, незалежно від правових норм і поза сферою правових відносин, але з часом набувають юридичного характеру за відповідними ознаками і рисами. Отже, ті конфлікти, що містять як правові, так і неправові елементи, можуть або скінчитися юридичною процедурою, або їх слід кваліфікувати як змішані (перехідні) юридичні конфлікти.

Серед змішаних юридичних конфліктів виділяють *конструктивно-творчі* та *деструктивно-руйнівні*. Перші є формою розв'язання протиріччя, пов'язаного з реалізацією цілей правової системи, з перетворенням формально затверджених принципів і норм на фактично діючі правила регулювання суспільних відносин, у реальні правові статуси громадян та їх об'єднань. До других належать конфлікти, що виникають всередині правової системи через колізії законів, інноваційні економіко-правові та державно-правові конфлікти.

Різновиди юридичних конфліктів:

1) когнітивний конфлікт, що має зазвичай теоретико-правовий характер;

2) «помилковий» юридичний конфлікт, що виникає внаслідок помилки (або неправильної уяви) однієї (чи всіх) зі сторін, що очікують проти себе агресивних, неправомірних чи інших небажаних дій;

3) глобальні, регіональні і локальні (за масштабом); групові та міжособистісні (за суб'єктами-носіями);

4) ситуаційні та позиційні (за схемою розгортання подій);

5) конфлікти інтересів, цінностей, потреб, норм і знань (за рушійними силами).

За галузями права конфлікти виникають у зв'язку з питаннями цивільного, трудового, фінансового, екологічного, господарського, сімейного, житлового права; досить складними є державно-правові або політико-правові конфлікти, що підпадають під дію норм державного, конституційного чи адміністративного права; особливо небезпечними залишаються конфлікти, що підпадають під дію кримінального, кримінально-процесуального та виправно-трудоного законодавства; зрештою, особливу групу становлять міжнародні та міжнаціональні конфлікти, які повинні врегульовуватися нормами міжнародного, міжнародного приватного, міжнародного гуманітарного права, угодами і договорами держав та внутрішнім конституційним законодавством.

За системою державних правозастосовних або правоохоронних органів та установ виокремлюють судовий конфлікт, конфлікт з приводу діяльності прокуратури, міліції, податкової адміністрації, митниці тощо.

Окремим різновидом юридичних конфліктів є конфлікт у професійній діяльності юриста.

Учасники юридичного конфлікту – це його суб'єкти, масштаб яких залежить від рівня самого конфлікту, при цьому поняття «учасник» і «суб'єкт» юридичного конфлікту

розмежуюють, оскільки перша категорія ширше другої. Учасником юридичного конфлікту може бути будь-яка людина, група осіб, організація, які беруть у ньому участь чи залучені до конфлікту випадково, не усвідомлюючи глибоко цілі й завдання конфліктного протистояння. Учасником конфлікту може навіть стати стороння особа, що випадково опинилась у зоні конфлікту, не має в ньому власного інтересу і не здатна якимось чином впливати на його розвиток. До головних же учасників конфлікту належать лише протидіючі сторони – вони й є суб'єктами конфлікту. Якщо неосновні учасники конфлікту можуть постійно змінюватись, виходячи з нього, то суб'єкти конфлікту (протидіючі сторони) є незмінними у конкретному юридичному конфлікті, вони діють самостійно або через своїх представників (адвокатів, довірених осіб тощо).

Таким чином, коло суб'єктів юридичного конфлікту повинно визначатися і обмежуватись поняттям «суб'єкт права». Суб'єкт права – це особа (індивід) чи організація, установа, що наділені державною здатністю бути носіями юридичних прав і обов'язків. Тому суб'єктами юридичного конфлікту можуть бути окремі люди (фізичні особи) і організації як колективні суб'єкти. З точки зору диспозицій правових норм конфліктна поведінка суб'єктів протиборства може бути юридично значущою та юридично нейтральною.

Динаміці юридичного конфлікту притаманна своя специфіка подій та елементів боротьби. Якщо у «чистому» юридичному конфлікті з самого початку мають місце правові ознаки і підстави, то у змішаному (перехідному) юридичному конфлікті правові елементи виявляються не одразу і стосуються не всіх учасників чи їх взаємостосунків. У цілому рух подій в юридичному конфлікті характеризують: латентна фаза – виникнення в однієї чи обох сторін конфліктних мотивів юридичного характеру (часто з приводу об'єкта, що має юридичні властивості); демонстраційна форма – виникнення правових відносин між сторонами конфлікту (наприклад, подання позову, вступ до права власності тощо); агресивна (чи батальна) фаза – розвиток (гостра зміна подій) правовідносин у зв'язку із розглядом справи юридичною інституцією. Це досить тривала стадія, яка передбачає попереднє слідство, винесення обвинувачення, передання обвинуваченого до суду, процесуальний розгляд справи, касаційне і наглядове провадження тощо; фаза розв'язання конфлікту – підготовка і видання правового (правозастосовного) акта, яким закінчується конфлікт (наприклад, винесення судового рішення, вироку, рішення про перегляд справи).

Юридичні конфлікти розв'язуються різними способами і шляхами: парламентськими та іншими конституційними процедурами; за допомогою розгляду кримінальних, цивільних та інших справ у суді; через прийняття рішень в адміністративних комісіях, податковій інспекції міліції, ДАІ та багатьох інших установах, які застосовують право. Незважаючи на відмінності цих органів, у процедурах конфліктного регулювання є істотні спільні ознаки: 1) конфлікт урегулюється уповноваженим органом; 2) ця структура завжди діє на основі права і заради виконання правових норм; 3) конфліктуючі сторони під час розгляду спору наділяються правами та обов'язками, передбаченими законодавством; 4) рішення, що приймається стосовно конфлікту, є обов'язковим для всіх сторін та ін. Отже, конфлікт чітко інституціоналізується, формалізується, як і сама процедура його розв'язання. Позитивним аспектом юридичних процедур є те, що остаточне рішення в них приймається на основі права, а отож, не є безпідставним та мінімально залежить від суб'єктивізму; що ж до можливих помилок, то їх виправлення передбачено процедурою затвердження рішення вищим органом, оскарження рішення, перегляду рішення тощо.

2. Управління конфліктом. Моделі управлінського впливу

Питання управління соціальними конфліктами і врегулювання протиборства спрямоване на пошук джерел конфліктних ситуацій, здатність такого впливу на перебіг конфліктних подій, щоб передбачити їх результати і попередити негативні наслідки.

Поняття «управління конфліктом» є досить багатоплановим – це цілеспрямований вплив на процеси конфліктної взаємодії, що прагне забезпечити конструктивне вирішення соціально важливих завдань, котрі актуалізувалися за умов конфлікту. Управління конфліктами вимагає врахування їх суперечливого впливу на суспільство: конструктивного

(як стимулу творчої діяльності) та руйнівного (що дезінтегрує систему, витрачає ресурси на протиборство). Слід зазначити, що управління конфліктною ситуацією має ряд важливих особливостей і передбачає:

- продуманий вплив на конфліктну поведінку суб'єктів з метою досягнення результату з примирення;
- переведення конфлікту в річище раціональної взаємодії людей;
- обмеження протиборства рамками конструктивного включення суб'єктів до суспільних процесів.

Загальні положення, які створюють сприятливий ґрунт для вирішення проблем управління конфліктом:

1) управління розвитком конфліктних ситуацій за змістом і сутністю є управлінням людьми. Відповідно, суттєву роль тут відіграють різноманітні мотиви та чинники людської поведінки: об'єктивні та суб'єктивні, матеріальні й духовні, раціональні й емоційні, прагматичні та альтруїстичні, а також симпатії, антипатії, звички, сподівання, очікування, стресові стани тощо;

2) управління конфліктом – це управління рівними. Не варто заздалегідь підходити упереджено і з недовірою до жодної з його сторін, адже ігнорування особистих, групових позицій суб'єктів конфлікту є практично безперспективною позицією;

3) управління конфліктом – це управління на основі інтересів, що безперечно є головним моментом конфліктного менеджменту.

Чітко визначений інтерес учасників боротьби є ключем до успішного розв'язання конфліктної ситуації. Але всю мотивацію вчинків людей неможливо уявити вичерпно, тож у можливому розвитку конфліктних подій завжди присутня деяка міра ймовірності та непередбачуваності. Тому, формуючи управлінський вплив на конфлікт, доцільніше говорити не про закономірності, а про ймовірні тенденції та практичні результати цього впливу;

4) з політико-правової точки зору управління соціальним конфліктом означає (найчастіше) управління великими групами людей. Отже, чималу роль тут відіграють організації, які представляють Інтереси людських спільнот, відбивають міру їх організованості, ступінь свідомості та ін. Незмінним фактом є й те, що здолати абсолютно конфліктне протиборство у політичній, соціально-економічній сфері суспільства об'єктивно неможливо, але ефективне управління мінімізує шкоду і руйнівні наслідки ворожнечі, перетворює деструктивну спрямованість конфлікту на конструктивну;

5) нарешті, успіх попередження і врегулювання соціальних конфліктів багато в чому залежить від зовнішніх об'єктивних чинників, тобто загального стану політичного, економічного, соціального, культурного, релігійного тощо середовища, в якому відбуваються події конфлікту.

Структура управління конфліктами містить декілька самостійних елементів: прогнозування конфліктних ситуацій; їх попередження; стимулювання конфліктів, що мають оновлюючий ефект; врегулювання і розв'язання конфліктів. Кожна із цих систем дії є актом свідомої активності однієї з конфліктуючих сторін або третьої сторони, що втручається у протиборство з метою досягнення примирювальних цілей.

Так, *прогнозування*, як конфліктологічна діагностика, не тільки запобігає виникненню конфліктних ситуацій, а також спричинене потребами ефективного управлінського впливу держави і права на всі соціальні сфери і практики. Відсутність обґрунтованого прогнозу від початку конфлікту заганає у глухий кут «третю силу», що має сприяти примиренню опонентів.

Конфліктологічне прогнозування є процесом отримання наукової інформації про майбутній стан соціальних відносин, державних, політико-правових, економічних процесів, явищ та подій у щоденній практиці міжлюдського спілкування на рівні осіб, груп, колективів та інших соціальних спільнот. Прогноз – це уявлення про майбутній конфлікт із певною ймовірністю визначення його об'єкта, а можливо – предмета, місця і часу виникнення.

Наукова і практична цінність конфліктологічного прогнозу визначається рівнем його

вірогідності, ймовірності та обґрунтованості. Це забезпечується шляхом застосування відповідних методів наукового прогнозування: моделювання потенційної конфліктної ситуації; виокремлення постійних та змінних чинників, що здатні розбалансувати об'єкт (систему); статистичного методу; різних соціологічних опитувань, експертних оцінок.

Предметом конфліктного прогнозу може бути різноманітна інформація чи рухливі, тривожні тенденції: потенційні зміни у представницьких органах і держапараті влади після виборів, коли йде ротація «еліт»; наростання дисбалансу і гострих протиріч в інституціях державної влади; суперечливі тенденції розвитку законодавства, здатні викликати державно-правові конфлікти; дисфункції структур державного чи галузевого управління; неефективні дії керівництва окремих галузей (наприклад, економічної, правозастосовних, оборонної, мистецької, наукової тощо); біфуркаційні зміни в соціальній структурі суспільства, що неминуче веде до статусних, міжгрупових конфліктів і соціальної кризи; загострення відносин між різними релігійними, національно-етнічними, культурно-ціннісними групами, які вимушені існувати в одному соціальному просторі.

Модель управлінського впливу. Модель управлінського впливу на конфлікт має свої вимоги та містить необхідні умови, за наявності яких такий вплив стає реалістичним і можливим:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності;
- сформованість правової основи управління конфліктами;
- можливість активного впливу на конфлікт і перетворення його на чинник самокоригування системи;
- наявність матеріальних, фізичних, політичних, духовних, інформаційних та інших ресурсів;
- здатність соціальних суб'єктів, що конфліктують, до узгодження своїх позицій, інтересів та поглядів;
- наявність у загальній системі соціального управління інститутів і механізмів, спрямованих на конфліктний медіаторінг та функції арбітражу;
- розвиненість у громадській свідомості таких якостей, як доброзичливість, толерантність, злагода.

Початковою умовою ефективного управлінського впливу на конфліктну ситуацію є *своєчасне виявлення сигналів конфлікту*, що назріває. Неприємний інцидент, що викликав відчуття дискомфорту чи боляче зачепив інтереси однієї з двох груп (осіб), у разі невірною сприйняття може спровокувати виникнення та ескалацію конфлікту між ними. Управлінський вплив уже на цьому етапі є важливим, особливо, якщо люди зацікавлені, щоб назріваючий конфлікт якнайдовше не був розпізнаним.

Важливою передумовою успішного менеджменту конфлікту є *всебічна, об'єктивна і оперативна інформація про цілі, наміри й інтереси сторін*, що готові вступити у конфліктне зіткнення. Чим раніше керівництво структури, де формується конфліктна ситуація, отримає таку інформацію, тим ефективніше зможе діяти з упередження конфлікту чи переорієнтації його в більш м'яке, можливо, конструктивне річище.

Наступною суттєвою умовою грамотних управлінських дій є *володіння конфліктною аналітикою*, а саме – сукупністю теоретичних знань про природу й структуру конфлікту; методи виявлення джерел і чинників конфліктних ситуацій, про засоби послаблення конфліктної боротьби чи остаточного вирішення спору. Серйозний конфліктний менеджмент передбачає знання типології конфліктів, оцінку їх змісту і характеру (горизонтальний або вертикальний, позиційний, рольовий чи структурний, конструктивний чи деструктивний тощо), уміння диференційованого відбору методів і засобів щодо їх врегулювання.

Важливим аспектом у справі управління конфліктами є *володіння психологічними механізмами впливу на людей і вміння застосувати їх у ситуаціях суперечливої чи конфліктної взаємодії*. Такими механізмами є переконання, вплив, тиск авторитету, емоційне розвантаження, навіювання, психологічні зразки, співчування тощо.

Управління конфліктами передбачає дотримання системи принципів, які визначають

характер та ефективність цієї діяльності.

Перш за все, *принцип об'єктивності*, що вимагає адекватного розуміння і реалістичної оцінки конфліктних подій; будь-які прояви суб'єктивізму за цих умов ведуть до волюнтаристських дій, однобічних рішень або необґрунтованого насильства.

По-друге – це *принцип конкретно-історичного підходу*, який не дозволяє зводити всі конфлікти до однієї універсальної схеми, адже ці феномени мають різноманітні образи і форми, є багаторівневими і якісно відмінними. Наприклад, соціально-класові конфлікти і кризи мають специфічний генезис і витоки та потребують особливих засобів розв'язання; військові конфлікти кардинально відрізняються від усіх форм мирної конфронтації; релігійним та ідеологічним конфліктам найбільш властиво набувати ірраціонального характеру тощо. Звідси характер впливу на будь-які конфлікти принципово залежить від конкретно-історичних обставин: країни, часу, місця, культури, цивілізації, природи опонуючих суб'єктів тощо.

По-третє – *принцип плюралізму, поліваріативності*, що полягає у використанні різноманітних засобів, методів і технологій впливу на конфліктні відносини, зокрема, організаційних, політичних, правових, інформаційних, комунікаційних, соціально-психологічних та ін.

Про конфліктну ситуацію, доведення її до зацікавлених осіб та формування відповідної громадської думки й об'єктивного ставлення до цих подій. Будь-яка спроба замаскувати чи приховати розвиток конфлікту в суспільстві, колективі, родині неминуче призведе до поглиблення конфронтації.

П'яте – це *демократичність*. Механізми демократії за своєю сутністю і характером мають бути надійним засобом захисту інтересів не лише більшості, а й меншості у соціальних структурах, а отже, спрямовані на зняття чи послаблення суперечностей і антагонізмів, які розпалюють конфлікти.

Управлінський вплив на розгортання конфліктів передбачає застосування відповідних підходів, соціальних стратегій і методів регулювання, з урахуванням специфіки суперечки та рівня протистояння.

Соціальні стратегії (підходи) конфліктного управління:

- *інституціоналізація конфліктів* – створення системи установ, організацій, професійних груп з управління конфліктами, які б виконували чітко визначені та специфічно спрямовані функції;

- *легалізація конфліктів* – визнання органами влади їх об'єктивної природи та інтегрування в систему державного управління у правовий спосіб;

- *легітимація конфліктів* – громадське виправдання: визнання конфліктів соціальним стимулятором, включення їх до механізмів суспільної регуляції;

- *раціоналізація конфліктів* – сприяння їх виявленню і розгортанню в межах усталеного соціального порядку, з метою перетворення стихійних форм та ірраціональних аспектів конфлікту на раціональні й усвідомлені суспільством.

Реальну практику управління конфліктами можна спостерігати в будь-яких сферах суспільного життя; зокрема, місцеві адміністрації в Україні й комунальне управління, що мають справу з різноманітними видами соціально-економічних, побутових, політичних, юридичних, організаційно-управлінських проблем, мають вирішувати й відповідні конфлікти. Так, структури муніципальної влади, органи місцевого самоврядування застосовують різноманітні стратегії та технології впливу на конфлікти: одні, зокрема, соціальні, культурно-етнічні, релігійні намагаються попередити; інші – навпаки, стимулювати (економічна конкуренція, інновації); деякі конфлікти (передусім, кримінальні) усувають засобами «легітимного» примусу; інші (політичне суперництво між партіями) – утримувати в межах норм демократичної комунікації. Зрештою, будь-які види конфліктів влада має розв'язувати паритетно, з урахуванням інтересів усіх конфліктуючих сторін шляхом компромісу, консенсусу чи правових процедур.

Слід урахувати, що управління конфліктами здійснюється не лише установами і

органами держави, а й на рівні громадянського суспільства, його інститутами і структурами, які справляють скоріше неформалізований, часто нетрадиційний вплив на перебіг конфліктів, тоді як система державної влади і управління забезпечує офіційне і публічне регулювання конфліктних ситуацій.

Конфліктолог Є. М. Бабосов узагальнив соціальні технології управління конфліктами та відповідні методи, зміст яких конкретизується залежно від тієї соціальної галузі, в якій розгортається протиборство:

- *організаційно-адміністративні* – ґрунтуються на дії законодавчих актів, указів, постанов, розпоряджень і наказів влади центральної та місцевої;

- *економічні*, які містять економічні стимули (чи санкції) й дозволяють врахувати (задовольнити чи скерувати) інтереси сторін–суперників;

- *соціально-психологічні*, що застосовуються з метою здійснити коригуючий вплив на конфліктуючих суб'єктів (їх групи) шляхом ізолювання, роз'єднання, переконання у дотриманні коректних норм поведінки чи надання нових спільних завдань, які б сприяли співробітництву та інтеграції інтересів.

Коли має місце великомасштабний конфлікт, який стосується інтересів чи потреб великих соціальних спільнот (наприклад, страйк працівників певної галузі), то економічні методи врегулювання слід сполучати із соціальними та орієнтувати їх на вдосконалення організації й оплати праці, умов виробництва і відпочинку, соціального страхування, преміювання тощо. Якщо ж конфлікт відбувається на окремому підприємстві (організації), то ті ж самі соціально-економічні заходи впливу мають бути деталізовані (щодо окремих категорій робітників) чи набути конкретних форм утілення в організаційному, технічному, пільговому чи фінансово-стимулюючому аспекті тощо.

3. Попередження та розв'язання конфліктів: шляхи і технології

Попередження конфліктів – запобіжна діяльність, спрямована на недопущення виникнення конфліктів та їх руйнівного впливу на соціальну систему в цілому або галузеві відносини. Ця діяльність передбачає активне та виважене втручання суб'єктів управління конфліктом у реальний процес суспільних відносин, у будь-які взаємодії людей у різних галузях життя; за цих умов можливо запобігти стихійному розвитку конфліктогенних подій, якщо це є доцільним з точки зору загальних інтересів.

Стратегія попередження конфліктів містить чітку систему дій та сукупність визначених методів управління відносинами соціальних суб'єктів на ґрунті суперечностей. Протириччя, що загострюється, не перетвориться на конфлікт, якщо активне втручання у цей процес почнеться з виявлення незгоди між суб'єктами з найбільш важливих для них питань або з визначення джерел напруження. Слід вирізняти етапи часткового і повного запобігання конфліктам, а також раннє попередження та упереджувальне вирішення.

Часткове запобігання є можливим за умов блокування однієї з причин потенційного конфлікту та обмеження її негативного впливу на опонентів. Стратегія повного запобігання передбачає нейтралізацію дії всього комплексу чинників, які детермінують конфлікт; це дозволяє спрямувати взаємовідносини протидіючих суб'єктів у напрямі порозуміння і співробітництва. Випереджувальне вирішення конфлікту (як і раннє попередження) є спробою узгодження суперечливих інтересів і позицій суб'єктів у соціальному просторі їх стосунків, тобто досягненням згоди з найбільш важливих питань їх життєдіяльності.

Попередження конфліктних ситуацій найбільш доцільне у тих сферах соціальних відносин, де він має тенденцію набувати ірраціонального характеру: релігійна, расова, міжнаціональна, культурно-мистецька, ідеологічна тощо. Запобігання конфлікту є можливим за наявності відповідних ресурсів – економічних, політичних, соціальних, правових, інформаційних, фізичних та здійснюється як комплексна система засобів, що мають ефект лише за умов реалістичної оцінки ситуації й толерантної позиції сторін-учасників, які виявили готовність до взаємного узгодження інтересів.

Узгодження інтересів – це оптимальний спосіб зняти напруження і досягти консенсусу між суб'єктами, що стоять на порозі конфлікту; але він не завжди є можливим, тож доцільно

застосовувати інші методи запобігання: сполучення інтересів і прагнень сторін; підкорення периферійних інтересів головним, тимчасових – постійним, поточних – стратегічним; доцільною є тактика розведення сторін-опонентів. Найоптимальнішим варіантом попередження зіткнення є «ідеальна міра» сполучення конфліктних інтересів, яка б не притіяла нікого і задовольняла всіх; ця ситуація упереджувального вирішення конфлікту досягається паритетним компромісом.

Шляхи врегулювання конфліктів безпосередньо залежать від *картографії конфлікту*. Розробка картографії конфлікту передбачає:

1. Усвідомлення проблеми конфлікту.
2. Пошук справжньої причини конфлікту.
3. Визначення дійсних учасників конфлікту (окремі співробітники, групи, відділи тощо).
4. Аналіз потреб та психологічних побоювань учасників конфлікту; існуючих до конфліктної ситуації міжособистісних стосунків учасників конфлікту; ставлення до конфлікту осіб, які не беруть участі у ньому, але зацікавлені у позитивному його вирішенні.

Методика управління конфліктами вимагає використання двох *стратегій*: попередження (профілактики) та подолання реальних (прихованих або відкритих) конфліктів.

Тактика управління конфліктами передбачає використання окремих прийомів та методів роботи з тими чи іншими феноменами, що виникають у процесі роботи менеджера. Наприклад, на міжособистісному рівні рекомендується:

1. Пам'ятати, що у конфлікті у людини домінує не розум, а емоції, які можуть призвести до афекту.
2. Дотримуватися багатоальтернативного підходу, не заперечувати пропозиції партнера. Аналізувати всі пропозиції (вигоди – втрати).
3. У центрі уваги тримати проблему, а не психологічний вимір стосунків. («Що станеться, якщо не буде знайдений вихід?»).
4. Уникати констатації негативних емоційних станів партнера.
5. Контролювати власні емоції і дати вихід емоціям іншої людини.

У розв'язанні конфлікту менеджер може використовувати наступні стилі поведінки: суперництва (конкуренції), співробітництва, поступливості (компроміс), пристосування, бездієвості (уникання).

Виявити суб'єктивно-психологічні можливості запобігання та подолання конфліктних ситуацій можна за допомогою *методу деконструкції*. В деконструкції конфлікту головним є зосередження менеджера на сприйнятті динаміки людського існування, безперервному та безмежному процесі життя. Цей метод ґрунтується на виявленні і мобілізації творчих характеристик людини як особистості, а також потенціалу, що закладений у самій організації.

Психологічні прийоми приглушення конфлікту базуються на використанні таких принципів: «виходу почуттів», «емоційного відшкодування», «авторитетного третього», «оголеної агресії», «розширення духовного обрію» тощо.

Ефективним способом урегулювання конфліктних ситуацій є діалог – він забезпечує функцію взаємного спілкування, бо передбачає право опонента на власну позицію, одночасно, відмову від монопольного володіння істиною.

Поряд з традиційними та модернізованими підходами до подолання конфліктів існують і нові, наприклад *медіація*.

Таким чином, уміння ефективно управляти конфліктами необхідно:

1. Розпізнавати приховані інтереси та потреби людей.
2. Виявляти «важких» у спілкуванні людей.
3. Використовувати прийоми спілкування, що дають вихід емоціям.
4. Ідентифікувати типи конфліктогенних людей.
5. Володіти прийомами приглушення конфлікту.
6. Вміти складати картографію конфлікту.
7. Продуктивно використовувати результати конфлікту.

4. Методи розв'язання конфліктів

Методи розв'язання конфліктів – це система конкретних дій, що передбачає досягнення закінчення боротьби при збереженні основних засад взаємозв'язку між конфліктуєчими суб'єктами. Позитивними методами (прийомами) врегулювання конфліктів доцільно володіти як посередникам, так і самим потенційним опонентам.

Безумовно, головним, найбільш конструктивним методом розв'язання конфліктів є переговори.

Існує чотири варіанти розв'язання конфлікту шляхом переговорів:

- 1) припинення конфлікту, тобто досягнення угоди про припинення дій, які завдають шкоди іншій стороні;
- 2) домовленість щодо конкретних спірних питань;
- 3) виявлення та ліквідація причин, які породили конфлікт;
- 4) цілковите примирення сторін.

Якщо принципової угоди досягнуто, на цьому етапі її треба деталізувати, юридично оформити, узгодити формулювання, терміни виконання, відповідальність і взаємні зобов'язання сторін, заходи контролю й механізми вирішення спірних питань, які можуть виникнути під час реалізації угоди. Якщо ж угоди не досягнуто, обговорюються можливості підписання документа, який залишає відкритими двері для наступних переговорів, узгоджується спільна заява для ЗМІ. Якщо мета однієї із сторін була іншою, ніж досягнення домовленості, то окремі етапи випадають, інші ж займають центральне місце. Наприклад, якщо участь у переговорах зумовлювалася пропагандистськими інтересами чи інтересами отримання додаткової інформації, то наголос робиться на дискусійному етапі, а наступні етапи ігноруються. Після завершення переговорів має бути зроблений аналіз результатів, який включає: аналіз помилок, аналіз досягнень і аналіз ходу переговорного процесу.

Для розв'язання конфліктів застосовується *конфліктний медіаторинг* – це технологія проведення переговорів за участю медіатора-посередника.

Висновки. Отже, ознакою правового конфлікту є юридичний факт, завдяки якому між сторонами, що мають гостри протиріччя та різноспрямовані інтереси і потреби, виникають правові відносини, а його учасники набувають взаємних прав та обов'язків. Наявність юридичного факту «переводить» конфлікт із побутового, економічного, політичного в правовий. Конфлікт може одразу виникнути як правовий або перетворитися на такий із іншого виду конфлікту.

Правовий конфлікт – це стан двостороннього зв'язку суб'єктів, який заснований на правових протиріччях, що характеризуються порушенням або перешкодою в реалізації ними своїх інтересів і є причиною розвитку або кризи суспільних відносин.

Перелік питання для самоконтролю:

1. Назвіть критерії та різновиди правових конфліктів.
2. Визначте багатопланову сутність поняття «управління конфліктом».
3. Яких принципів слід дотримуватися в процесі управління конфліктами?
4. На що спрямована діяльність з попередження конфліктів?

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Леко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги ХХІ, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьев Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
2. Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
3. Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.
4. Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.
5. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
6. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
7. Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
9. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
10. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕДУТ, 2018. – 293 с.
11. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
13. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
15. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
16. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
17. Флемінг П.Р. Успішне ведення перговорів. – К., 2020.
18. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
19. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

- а. Гарвардський проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)
- б. Закон України про медіацію. Проект закону України от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ЛЮ02134А.html
2. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
3. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.

4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=109>.
5. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
6. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
7. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znaomstvo_poserednika.
8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 6. Медіація як особливий вид посередництва

Мета: познайомити студентів з поняттям медіація, її принципами, видами, типами та особливостями у часті сторін в процесі медіації.

Ключові терміни та поняття: медіація, посередництво, принципи медіації, функції медіації.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, познайомити студентів із теоретичними основами процесу медіації, спільними та відмінними рисами медіації від переговорного процесу.

План лекційного заняття:

Вступ

1. Поняття та природа медіації.
2. Принципи медіації.
3. Види медіації.
4. Моделі медіації.
5. Учасники та сторони медіації.

Висновки

Вступ. Медіація є одним з найпоширеніших у світі альтернативних способів урегулювання конфліктів (спорів). Упровадження медіації в Україні на сьогодні є одним з актуальних напрямів реформування системи доступу громадян до справедливого правосуддя та ефективним засобом зниження конфліктного потенціалу суспільства в цілому. У зв'язку із цим кожен професійний юрист має володіти знаннями про медіацію, уміннями й навичками роботи із цим інструментом альтернативного вирішення конфліктів (спорів).

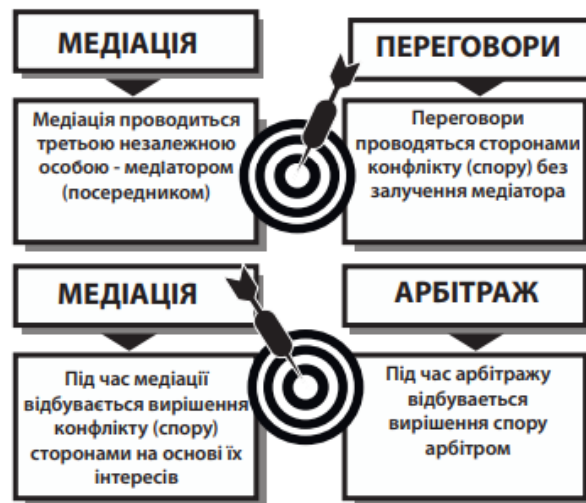
1. Поняття та природа медіації

У літературі існують різні думки щодо походження поняття «медіація»: від латинського «mediatio» – здійснювати посередництво, або «mediare» – бути посередником; від грецького «medos» – нейтральний, незалежний від сторони. Медіація – структурована добровільна та конфіденційна процедура позасудового врегулювання спору (конфлікту), в якій медіатор (посередник) допомагає сторонам у розумінні їхніх інтересів та пошуку ефективних шляхів досягнення взаємоприйняттого рішення. Метою медіації є обговорення, усвідомлення й опрацювання складної конфліктної (проблемної) ситуації задля оптимального виходу з неї. В

обговоренні має бути місце різним поглядам, думкам, часто несумісним, щодо самих подій або варіантів виходу з важкої ситуації. Результатом успішної медіації є досягнута під час обговорення конкретна угода. Рішення, прийняті в медіації, можуть бути закріплені в угоді лише в разі, якщо кожна зі сторін конфлікту (спору) їх визнає.

Головними передумовами медіації є: прагнення сторін на мирне врегулювання конфлікту (спору) та добровільність їх участі в процедурі медіації. Об'єднавши зусилля, аби врегулювати проблему, замість сприйняття опонента як ворога, сторони конфлікту можуть розраховувати на досягнення домовленостей, які передбачають взаємну згоду — консенсус (співробітництво). Досягнувши консенсусу, сторони конфлікту приймають таке рішення, яке дозволяє їм конструктивно будувати подальші взаємовідносини і спільну діяльність.

Медіація має суттєві відмінності від інших альтернативних способів урегулювання конфліктів, зокрема від *переговорів та арбітражу* (рис. 1).



Основними характерними рисами медіації є:

- медіація є особливим видом переговорів, що мають певну структуру;
- обов'язкова участь медіатора;
- медіатор не є представником жодної зі сторін;
- медіатор сприяє сторонам у проведенні переговорів і досягненні взаємоприйняттого рішення;
- медіатор не досліджує докази і не встановлює факти;
- медіатор не примушує сторони до прийняття певного рішення та не надає поради щодо можливих варіантів рішень;
- медіатор не виносить обов'язкового для сторін рішення;
- активна роль самих сторін у переговорах щодо самостійного пошуку можливих рішень.

Таким чином, *медіація є особливою формою переговорів*, а її природа визначена місцем і роллю медіатора в цій процедурі. Оскільки медіатор не наділений правом і повноваженнями приймати будь-які рішення, нічого не буде вирішено, якщо обидві сторони не погодяться на це. Усвідомлення, що варіанти рішень не можуть бути нав'язані медіатором, значно зменшує напруження всіх сторін та зменшує ймовірність того, що будь-яка із сторін конфлікту буде відстоювати лише займану позицію.

Приклад. Правильне розуміння сутності медіації дозволить уникнути помилок на практиці, коли сторони сприймають медіатора як адвоката або фахівця (експерта), який буде надавати певні поради щодо вирішення конфліктної ситуації. Часом сторони можуть сприймати медіатора як арбітра, який має винести рішення. У такому разі переговорна процедура може перетворитися на змагальну і лише загострить протистояння.

Коли можна проводити медіацію? Виходячи з того, що медіація є позасудовою процедурою, її проведення є можливим до звернення до суду, під час судового провадження, а

також на стадії виконання судового рішення. Основними компонентами медіації є: забезпечення розуміння, чітке структурування процедури та орієнтація на інтереси (рис. 2).



Рис. 2 Основними компонентами медіації

– *Забезпечення розуміння.* Завданням медіатора є допомогти сторонам конфлікту зрозуміти почуття, потреби та інтереси кожного. За допомогою медіаційних технік та інструментів необхідно переконатися, що сторони правильно розуміють саму проблему (конфлікту ситуацію). Однакове розуміння сторонами проблемної ситуації дає можливість досліджувати їхні інтереси і потреби.

– *Чітка структура.* Медіація є структурованою процедурою, яка рухається в певному порядку. У той же час медіація є гнучкою процедурою, що передбачає відсутність чітких часових меж кожної стадії та можливість повернення до попередніх стадій. За наявності чіткої структури забезпечується конструктивний діалог, поступальний рух для визначення інтересів і потреб кожного учасника, а також пошук можливих варіантів рішення.

– *Орієнтація на інтереси.* Центральним елементом медіації є з'ясування того, що є важливим для сторін конфлікту. Медіатор повинен зважати на істинні інтереси і потреби учасників, а не на те, що цікавить самого медіатора.

Приклад. Дуже часто для медіаторів-початківців важливим є прийняття самого рішення. Це, своєю чергою, спонукає до того, що він намагається прискорити переговорний процес. Тут варто пам'ятати, що медіатор відповідає за хід проведення переговорів, а не за його результати. Тому необхідно зосереджувати свою увагу на ретельному опрацюванні інтересів і потреб сторін. Конструктивна взаємодія під час медіаційної процедури можлива за умови дотримання певних вимог (рис. 3).

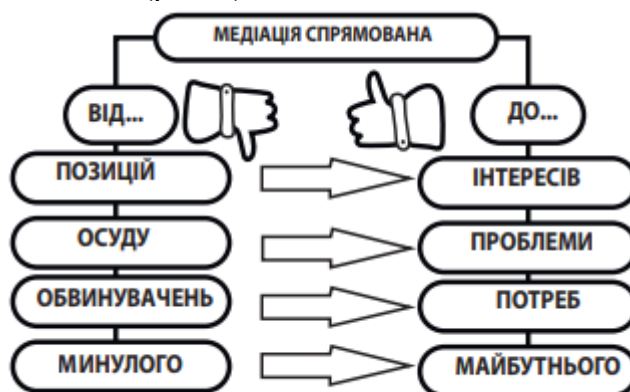
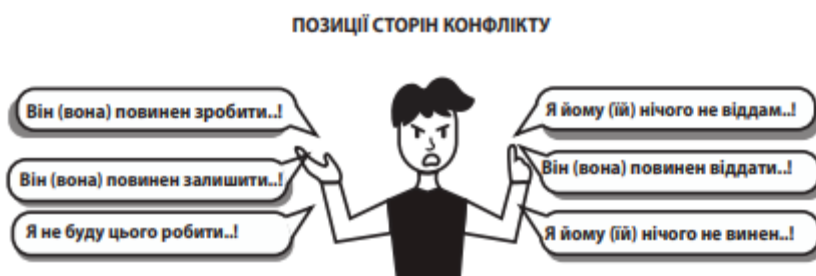


Рис. 3. Завдання медіації

Як видно з усього викладеного вище, центральним ядром у медіації є пошук потреб та інтересів сторін конфлікту. Дуже часто учасники конфлікту ототожнюють свою позицію з істинними потребами та інтересами. Тож варто зважати, що позицією сторін є певні вимоги та/або заперечення (рис. 4).



*Рис. Приклади мовленнєвих зворотів,
які виражають позиції сторін конфлікту (спору)*

Рис. 4. Приклади мовленнєвих зворотів

Як правило, в юридичній практиці такі позиції складають предмет позову: відшкодування шкоди, виплата аліментів, виплата заборгованості, виселення з будинку тощо. Інтересами і потребами є те, що справді важливо для учасника конфлікту. Це те, що визначає внутрішнє бажання особи і стало поштовхом (передумовою) для певної позиції. Жоден з експертів, у тому числі і медіатор, не може цього визначити самостійно. Розуміння й усвідомлення власних потреб та інтересів, а також розуміння потреб та інтересів опонента допомагають знайти взаємоприйнятне для обох сторін рішення.

Приклад Брат із сестрою не можуть поділити шоколад. Кожен вважає, що шоколад, який купив батько і залишив на столі, його. Почувши сварку, батько, аби її вирішити, розділив шоколад навпіл і віддав одну половину доньці, а іншу – синові. Однак брат і сестра залишилися незадоволеними. Як з'ясувалося пізніше, сестрі потрібна була обгортка від шоколаду, а братові – акційний код, розміщений під обгорткою (рис. 5).



Рис. 11. Позиції, інтереси, потреби

Рис. 5. Позиції, інтереси, потреби

Дуже часто медіацію ототожнюють з юридичними або психологічними послугами. Але при тому, що медіація ґрунтується і з правом, і з психологією, вона не є ані тим, ані іншим. Професійна юридична діяльність спирається на правову оцінку фактичних обставин справи, пошук правових аргументів і підстав для вирішення спору. Юристи (адвокати), як правило, відстоюють інтереси однієї зі сторін спору, що може негативно позначитися на врегулюванні конфлікту (спору) за допомогою медіації. Тобто професійна юридична діяльність бере за основу предмет спору, а не інтереси сторін із точки зору медіації.

Професійна психологічна діяльність, у загальних рисах, пов'язана з вивченням причин конфлікту, емоційного (душевного, морального) стану його учасників, а також робота із цими емоціями. *На відміну від психології, медіація працює не лише з емоціями, а й зі змістовною частиною – проблемою та інтересами учасників конфлікту.*

Медіація є практико-орієнтованою міждисциплінарною галуззю, яка тісно пов'язана з багатьма іншими галузями знань, такими як: право, психологія, культурологія, лінгвістика, соціологія та ін.

Сфери застосування медіації. Процес застосування медіації не обмежений жодною галуззю права. Це може бути:

– примирення потерпілого і правопорушника, якщо вчинено злочини невеликої тяжкості чи необережний злочин середньої тяжкості;

- налагодження стосунків подружжя та встановлення нормальних взаємин поза шлюбом;
- добропорядне сусідство;
- порозуміння сторін у трудових правовідносинах;
- вирішення проблем відшкодування моральної та/або матеріальної шкоди;
- у галузі корпоративного управління — урегулювання конфліктів між членами ради і встановлення меж між наглядом та управлінням, спорів акціонерів та інвесторів, між компанією та посадовими особами тощо;
- в адміністративних справах — урегулювання спору між органами державної влади чи місцевого самоврядування і приватними особами, яке спрямована на мирне вирішення публічно-правових спорів, налагодження діалогу між громадянами та органами влади;
- у господарських спорах між суб'єктами підприємницької діяльності;
- у міжнародних конфліктах.

Також варто зауважити, що медіація може застосовуватися не лише у конфліктних відносинах, а й у відносинах щодо започаткування бізнесу; у внутрішньо-особистісному конфлікті (медіаційне консультування у випадках, коли людина не може самотійно визначитися щодо окремих аспектів свого власного життя).

Переваги медіації. Поширеною формою вирішення будь-яких конфліктів (спорів, суперечок) завжди було звернення до суду. Однак варто зважати, що на даний час ця форма втрачає свою ефективність, оскільки судові справи розглядаються роками, люди витрачають багато енергії та фінансових ресурсів тощо. Тому ефективною альтернативою судовому процесу стає медіація, яка має такі переваги:

- *економія часу.* Медіація може тривати від декількох годин до декількох тижнів (або в окремих складних випадках, можливо, декілька місяців), в той час як судовий процес може тривати від декількох років.

- *економія фінансових ресурсів.* Витрати на медіацію є значно меншими, ніж звернення до суду, сплата судового збору, оплата послуг адвокатів. Крім того, за довгі роки судового розгляду спір, який має свою вартість, може значно знецінитися. У той час, як медіація пропонує за короткий час урегулювання конфлікту (спору) без втрати грошової цінності. Послуги медіації, як правило, оплачуються двома сторонами конфлікту, тоді як у судовому процесі кожна зі сторін оплачує послуги адвоката окремо, а судові витрати розподіляються між сторонами відповідно до чинного законодавства України;

- *неофіційність процедури* дозволяє сторонам бути більш залученими, ніж у судовому процесі, який містить велику низку правил і процедур. Дату і тривалість кожної зустрічі (сесії) сторони погоджують, що додає їм упевненості в подальшій якісній результативності даної процедури. Теми, які обговорюються в медіації, також обираються самими сторонами конфлікту, а не нав'язуються судом;

- *гнучкість і контроль.* Під час медіації сторони конфлікту, на відміну від судового розгляду, контролюють увесь хід переговорів. Це означає, що вони мають значно більше прав голосу в переговорах і сильніший контроль щодо результату. Гнучкість у медіації також передбачає, що переговори рухаються так, як це буде зручно та комфортно для сторін; *конфіденційність та збереження репутації.* Одним із провідних принципів медіації є конфіденційність. На відміну від судового процесу, який є відкритим, медіація надає учасникам можливість нерозголошення інформації за її межами. У свою чергу конфіденційність участі в медіації забезпечує збереження репутації для обох сторін конфлікту;

- *сталість рішення.* Медіація дозволяє знайти рішення, які задовольняють обидві сторони конфлікту, що майже неможливо отримати в суді, керуючись нормами права. Усі досягнуті домовленості в медіації є реальними для виконання, оскільки обидві сторони обопільно досягли згоди і прийняли спільне рішення для врегулювання конфлікту

2. Принципи медіації

Механізм медіаційної процедури вибудовується насамперед на системі певних принципів, які враховують досвід застосування медіації у різних державах, менталітет

населення та правові традиції певної держави. Історія становлення медіації у зарубіжних державах свідчить, що принципи медіаційної процедури кристалізувалися у процесі практики, формулювалися у документах медіаторських спільнот, після чого закріплювалися в нормативно-правових актах.

Принципи медіації визначено у ст. 4 проєкту Закону України «Про медіацію»: добровільна участь; активність, самовизначення та рівність прав сторін медіації; незалежність та неупередженість, нейтральність медіатора; конфіденційність інформації щодо медіації⁸⁸. Зазначений перелік принципів не є вичерпним. Ураховуючи норми проєкту Закону України «Про медіацію» та науково-практичний доробок медіаторської спільноти, за функціональним призначенням принципи медіації умовно можна поділити на організаційні та процедурні. Організаційні принципи характеризують особливості проведення медіації та статус її учасників. Процедурні принципи характеризують порядок проведення медіації (рис. 6).



Рис. 13. Принципи медіації

Характеристика принципів медіації.

Принцип активності та самовизначення (принцип власної відповідальності) закріплено в ст.6 проєкту Закону України «Про медіацію». Зміст цього принципу полягає в тому, що сторони медіації самостійно визначають коло обговорюваних питань, варіанти врегулювання конфлікту (спору) між ними, зміст угоди за результатами медіації, строки та способи її виконання, інші питання щодо конфлікту (спору) та процедури медіації з урахуванням рекомендацій медіатора та інших учасників медіації. Остаточні рішення приймаються виключно сторонами медіації.

Медіатор виступає посередником, який організовує медіаційну процедуру, слідкує за дотриманням правил її ведення та володіє компетентністю, що допомагає сторонам зрозуміти й усвідомити інтереси і потреби один одного. Однак медіатор, виконуючи зазначені функції, не приймає рішення та не надає будь-яких порад сторонам щодо можливих варіантів порозуміння. Таким чином, шляхи вирішення спору (ідеї рішень) сторони пропонують самі, а також несуть власну відповідальність за їх виконання⁹¹. Принцип добровільності полягає в наявності в сторін права особистого волевиявлення на проведення процедури медіації та свободи її припинення на будь-якому етапі процедури медіації. До змісту цього принципу також включається і правомочність сторін приймати будь-які рішення щодо розв'язання конфлікту тільки за взаємною згодою. Принцип добровільності в медіації має зовнішню і внутрішню сторони.

Цікава думка Ворота до пізнання завжди відчиняються зсередини. Медіатор відчиняє двері, а сторони рухаються самі до порозуміння. Також варто звернути увагу на те, що принцип добровільності стосується не лише сторін спору, а й медіатора. Добровільність медіатора полягає в тому, що в разі розуміння ним неможливості конструктивної роботи в медіаційній процедурі, відсутності бажання сторін вирішити спір, а також із будь-яких інших причин, які можуть заважати веденню медіації, він має право припинити ведення переговорів та вийти з них.

Принцип рівності прав сторін медіації полягає в наявності рівних за змістом та обсягом суб'єктивних прав у кожної зі сторін. Не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками. Сторонам надаються однакові права висловлювати свої думки, зауваження, визначати порядок денний, оцінювати прийнятність пропозицій та умов примирення.

Принцип конфіденційності полягає в тому, що інформація щодо підготовки та проведення медіації є конфіденційною, якщо сторони медіації не домовилися про інше. Медіатор, сторони та інші учасники медіації не мають права розголошувати інформацію щодо медіації без згоди сторін. Межі конфіденційності визначаються безпосередньо всіма учасниками медіації — медіатором спільно зі сторонами та іншими учасниками (експертами, адвокатами, представниками, помічниками, родичами та ін.).

Варто звернути увагу на те, що конфіденційність також означає, що учасники конфлікту зобов'язуються не використовувати інформацію з медіаційного процесу в інших цілях та один проти одного.

З огляду на зазначене варто додати, що *конфіденційність у медіації може бути процедурною та предметною (змістовною)*.

У медіації доволі часто проводяться сепаратні зустрічі, на яких кожна із сторін конфлікту (спору) може повідомити медіатору інформацію, яку б не бажала відкривати іншій стороні. Межі конфіденційності такої інформації також повинні бути з'ясовані медіатором, оскільки отримана під час сепаратних зустрічей інформація, може безпосередньо вплинути на вироблення взаємоприйняттого вирішення конфлікту.

Принцип нейтральності та неупередженості медіатора визначено в ст.8 проекту Закону України «Про медіацію» і полягає в тому, що медіатор має бути нейтральною, неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) здійснити комунікацію, досягти порозуміння та проводити переговори. Медіатор не надає переваг жодній зі сторін конфлікту, а повинен установити відповідний баланс, який дозволить сторонам почуватися комфортно. Крім того в медіаційному процесі медіатор не занурюється в сам конфлікт, не намагається з'ясувати те, що потрібно було б йому самому для пошуку необхідних шляхів вирішення конфлікту. Певним критерієм нейтральності медіатора є не стільки внутрішні відчуття самого медіатора, скільки сприйняття сторонами конфлікту його неупередженості.

Принцип незалежності відокремлений від принципу нейтральності та полягає в тому, що медіатор є незалежним від сторін конфлікту, а також інших осіб: експертів, представників та державних органів. Ніхто не може втручатися в діяльність медіатора та здійснювати певний тиск. Таким чином, принцип незалежності передбачає, що медіатор є незалежним від зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть вплинути на процедуру медіації.

Принцип поінформованості. Даний принцип полягає в тому, що сторони конфлікту мають бути поінформованими щодо своїх правових та інших позицій, які можуть суттєво вплинути на подальше рішення. Поінформованість є певною гарантією того, що медіаційна процедура буде проходити без приховування та упушення певної інформації та фактів.

Крім того, варто звернути увагу на те, що сторони конфлікту мають право провести попередні консультації з експертами в різних галузях, аби отримати необхідну інформацію, яка може бути важливою для них.

Якщо йдеться про перебіг строку позовної давності, медіатор має дізнатися чи сторона/сторони конфлікту володіють достатньою інформацією для того, аби розпочати медіацію. Можливо є необхідність сторони/сторонам отримати відповідну юридичну консультацію. Необхідно пам'ятати, що медіатор не виступає експертом із предмету спору, а тому він не має права самостійно надавати консультації (інформацію) сторонам.

Принцип структурованості та гнучкості медіації. Структурованість медіаційної процедури означає, що медіатор має будувати переговори в чіткій послідовності. Вітчизняна та закордонна практика показують, що існують певні стадії (етапи, фази) медіації. Тому медіатор має послідовно рухатися від одного етапу (фази, стадії) до іншого. Завдяки

структурованості медіаційного процесу можна досягти бажаного позитивного результату в урегулюванні конфлікту. У той же час, на відміну від судового процесу, медіація має бути гнучкою, що означає довільний та довірливий характер медіаційного процесу. Гнучкість допомагає сторонам бути готовими до взаємного вислуховування і розуміння, а також у прийнятті та розумінні інтересів і потреб іншої сторони.

Принцип відкритості результату полягає в тому, що сторони приймають рішення, які є реальними для виконання обома сторонами конфлікту, вимірюваними в часі та просторі. Сторонам спору мають бути зрозумілими і прийнятними самостійно визначені шляхи вирішення конфлікту.

Крім того, основним завданням медіації є врегулювання конфлікту з урахуванням інтересів і потреб усіх сторін. Отже можна констатувати, що відкритість рішення має полягати ще й у тому, що воно враховує ті моменти, які є важливими для сторін конфлікту.

3. Види медіації

Класифікація видів медіації дозволяє сформулювати системне уявлення про зазначену консенсуальну процедуру, сферу її застосування і взаємодію з різними видами юридичної практики, а також визначити місце медіації в системі способів альтернативного вирішення спорів. Класифікація видів медіації може бути проведена за різними критеріями. Одним із найбільш поширених критеріїв класифікації є категорія спорів, у яких проводиться медіація. На підставі цього можна виокремити медіацію в комерційних спорах, медіацію в корпоративних спорах, сімейну медіацію, медіацію в трудових спорах, медіацію у земельних спорах, медіацію в спорах, що виникають із цивільних правовідносин, медіацію в спорах із суб'єктом владних повноважень тощо. При цьому деякі види медіації внаслідок великого попиту та особливостей також поділяються на підвиди, наприклад, у сімейній медіації окремо можна виділити сімейно-фінансову медіацію, яка проводиться у випадках виникнення спорів щодо розподілу майна подружжя, транскордонну сімейну медіацію з учасниками, які проживають у різних країнах тощо. Окремо в цьому контексті слід згадати про відновну медіацію, що застосовується для врегулювання конфліктів між потерпілим і обвинуваченим у межах кримінального провадження. Розгорнута типологія медіації існує в Німеччині. Німецький дослідник Т. Тренчек розрізняє корпоративну медіацію включно з медіацією у трудових конфліктах, сімейну медіацію, медіацію між жертвою і кривдником (відновне правосуддя), шкільну медіацію та медіацію в громаді. Його співавтори додають в якості окремих видів також медіацію в спадковому праві, у будівництві, комерційній медіації, медіації в довіллі, у сферах банкрутства, страхування, медіацію в адміністративному праві, соціальному праві, спорах щодо охорони здоров'я, у спорах щодо інтелектуальної власності. Медіація в межах кримінального провадження — між жертвою і кривдником — була першою формою медіації, яка була розвинута і знайшла визнання як у теорії, так і в практиці в Німеччині. Перші пілотні програми було розпочато у кримінальних справах щодо неповнолітніх. У 1983–1984 роках у Німецькій організації з надання допомоги умовно засудженим було створено робочу групу під назвою «Примирення жертви і злочинця». У 1988 р. процедура примирення жертви і кривдника знайшла відображення в рекомендаціях спеціальних комісій федерації і федеральних земель, викликала помітний інтерес до неї парламентаріїв. Станом на 2003 рік діяло близько 400 програм медіації між жертвою і кривдником по всій країні; близько третини з них працювали з молоддю рівно як із дорослими, щорічно опрацьовуючи 25 тисяч справ. Також затребуваною й поширеною в Німеччині є сімейна медіація, що запроваджується майже одночасно з медіацією між кривдником і жертвою. На медіацію потрапляють різноманітні справи (роз'їзд та розлучення подружжя, установлення батьківства та влаштування опіки, угоди щодо власності та сімейні спори щодо спадщини). Реформа ювенального права у 1990-х рр., незважаючи на певну критику, зробила вагомий внесок у зростання числа випадків спільної опіки та інших спільних рішень батьків, які нерідко досягаються саме під час медіації. У контексті батьківських домовленостей Німецький департамент благополуччя молоді може прийняти на себе роль медіатора.

Дещо нетрадиційною в порівнянні з іншими країнами є енвайроментальна медіація (у сфері дії екологічного права). Медіація у вирішенні спорів щодо довкілля належить до медіації в публічній сфері: планування будівництва та екологічні питання.

Традиційно медіація розглядається як альтернативний спосіб вирішення спорів, що вже виникли між сторонами. Однак із часом розширення сфери застосування медіації зумовило її застосування не лише як способу врегулювання спорів, що вже виникли між сторонами, однак і як процедури, направленої на запобігання.

Наразі залежно від мети проведення процедури медіації виокремлюється: *медіація запобігання спорам, або превентивна медіація*, метою якої є профілактика конфліктів та спорів, що можуть виникнути в майбутньому;

медіація врегулювання спорів, тобто медіація в спорах, що вже виникли між сторонами.

Однією з потенційних сфер застосування превентивної медіації є, наприклад, медіація укладення договорів, що вдало інтегрується в діяльність нотаріусів під час надання ними допомоги в розробленні проєкту договору, за нотаріальним посвідченням якого звернулися сторони, а також погодженні його умов з метою запобігання виникненню в майбутньому спорів, пов'язаних із тлумаченням договору, визнанням його недійсним тощо.

Якщо спочатку медіація розглядалася як автономний спосіб альтернативного врегулювання спорів, то із часом ефективність цієї процедури зумовила інтеграцію медіації як технології в діяльність різноманітних органів, що здійснюють правозастосовну діяльність.

Відповідно до цього виокремлюють:

приватну (зовнішню) медіацію, що є самостійним альтернативним способом урегулювання правових спорів та розглядається як окремий вид професійної діяльності;

інтегровану медіацію, що ніби «вбудована» в діяльність юрисдикційних органів, зокрема, нотаріальну та судову медіацію, медіацію в рамках діяльності інших юрисдикційних органів. При цьому варто зазначити, що медіація може інтегруватися в діяльність юрисдикційних органів двома шляхами: по-перше, як самостійна процедура, по-друге, як технологія врегулювання конфлікту. Наприклад, у першому випадку медіація може інтегруватися в судове провадження як самостійна процедура, яка проводиться спеціально сертифікованими особами та звернення до якої можливе на будь-якій стадії провадження в суді. Поряд із цим законодавство, покладаючи на суддів обов'язок сприяти сторонам у врегулюванні спору, не забороняє застосування певних медіаційних навичок та технологій самим суддею під час розгляду справи в суді.

Крім зазначених критеріїв, можна також запропонувати й інші критерії класифікації медіації.

Так, виокремлюються: **за критерієм оплатності послуг медіатора**:

- оплатна медіація;
- безоплатна медіація;
- за суб'єктом, що ініціює процес:
- медіація, ініційована сторонами;
- медіація, ініційована іншими особами;

Залежно від кількості медіаторів:

1. медіація, що проводиться одним медіатором,
2. комедіація (групова, колективна), що проводиться кількома медіаторами;

Залежно від технології, яка використовується під час проведення медіації: медіація, що проводиться за присутності обох сторін;

– шатл-медіація (човникова медіація), за якої процедура будується переважно з використанням індивідуальних зустрічей медіатора і сторін окремо, коли сторони знаходяться в різних приміщеннях, а медіатор ніби виконує функцію «човника» між сторонами, ведучи їхні переговори;

Залежно від зв'язку медіатора зі сторонами:

- медіація із зовнішнім медіатором,
- внутрішньоорганізаційна медіація, коли медіатор є штатним працівником на підприємстві, у корпорації, при асоціаціях тощо.

Окремо варто виділити *он-лайн медіацію* як один із перспективних напрямів розвитку зазначеної примирної процедури. Он-лайн медіація розвивається в рамках ODR як окремого сегменту альтернативного вирішення спорів. Зазначена медіація проводиться дистанційно з використанням інтернету та дозволяє зекономити час і гроші сторін на її проведення, здолати можливу відстань між сторонами та полегшити комунікацію. Поряд із цим у літературі висловлюються і деякі критичні думки з приводу зазначеної процедури, адже при її використанні втрачається емоційна взаємодія між медіатором і сторонами, можуть виникати бар'єри в комунікації тощо.

4. Моделі медіації

Практика медіації на міжнародному рівні і навіть на рівні будь-якої з країн є вельми різноманітною. Медіація є надзвичайно гнучкою процедурою з невисокою формалізацією та відзначається відсутністю жорсткої структурованості в порівнянні з тим же судовим процесом. Окрім вирішення конкретного правового спору, сторони в медіації можуть шукати шляхи до задоволення цілого спектру їхніх потреб та при цьому передбачати досягнення інших, додаткових цілей.

Як засіб вирішення спорів та примирення медіація може застосовуватись у різних соціальних і правових контекстах.

Усі учасники медіації, сторони спору, їхні представники, а головне – самі ж медіатори, мають чітко усвідомлювати, яку модель медіації їм краще обрати для вирішення конкретного спору, яку роль вони відіграють у медіаційних перемовинах, чого їм варто очікувати від процесу, яким має бути їхній внесок у кінцевий результат медіації. Зауважимо, що в літературі наукового, методологічного та прикладного спрямування, яка присвячено проблемам медіації, досить часто поряд із терміном «моделі медіації», використовуються як взаємозамінні також і такі терміни, як «види медіації», «медіаційні стилі», «типи медіатора», «підходи до медіації». **Модель медіації** – це ідеалізований/умовний опис набору певних технік, інструментів, прийомів і стратегій, які застосовуються медіатором, а також стилю його поведінки й способу взаємодії з учасниками медіації, що характеризує перебіг медіаційних переговорів, рівень впливу медіатора на процес прийняття рішень сторонами спору та методи досягнення цілей медіації.

Розрізняють такі моделі: приватну (позасудову) медіацію, яка характеризується повною незалежністю від процесу розгляду спору судом; присудову медіацію, для якої притаманна певна координація із судовим процесом, але відмежування процедури медіації від суду як інституції; медіацію в межах судового процесу, для якої притаманним є локальний і персональний зв'язок із судом та діями, що реалізуються в межах розгляду справи судом.

Залежно від *ролі медіатора в процедурі медіації* виокремлюють чотири моделі медіації:

- модель рятівника, де медіатор, не маючи спеціальних професійних знань і навичок, допомагає вирішити незначні, переважно побутові конфлікти;
- модель, в якій медіатор відіграє роль посередника і виступає третьою стороною в спорі. Він створює атмосферу конструктивної співпраці та дбає про коректне ставлення сторін одна до одної, сприяє реалістичній оцінці ситуації сторонами, прийняттю адекватного рішення тощо;
- модель, де медіатор для вирішення конфлікту може використовувати якомога ширший набір засобів та методів ведення перемовин, у тому числі й вдаватися до певного маніпулювання сторонами;
- модель, де медіатор виступає як організатор вирішення конфлікту. Це найбільш застосовувана на сьогодні модель медіації у світовій практиці.

Л. Буль, а саме: терапевтичну, фасилітаційну, регулятивну та оціночну.

Б. Буш і Д. Фолджер використовують дещо інший підхід.

Хоча перевагу у своїй практиці та дослідженнях автори надають саме трансформативній медіації, проте вони означили три практичні моделі медіації, які можна розрізнити залежно від конкретної філософії та цільових установок самого процесу: медіація, спрямована на врегулювання проблем сторін конфлікту (*problem-solving mediation*); реляційна медіація, або медіація відносин (*relational mediation*); гармонійна медіація (*harmony mediation*).

5. Учасники та сторони медіації

Одним з основоположних принципів медіації є активність та самовизначення її учасників. Саме тому, залученого до медіації фахівця, як і для медіатора, і для самих сторін, важливо розуміти власний статус у цій процедурі, права та обов'язки, які виникають у зв'язку з медіацією, а також умови участі в медіації.

Право на медіацію згідно з його істинною природою є суб'єктивним правом фізичних та юридичних осіб. Право на медіацію як природне людське право. Згідно з українським законодавством – урегулювання спору за участю судді.

Сторони медіації – фізичні чи юридичні особи, які задля вирішення існуючого між ними конфлікту (спору) уклали договір з медіатором про надання останнім послуг із медіації.

Правові умови участі сторін у медіації. Типовою є ситуація, коли сторонами медіації є дві фізичні особи. Важливою передумовою їх участі в медіації є їхня угодоздатність. Угодоздатність для цілей медіації розуміється як сукупність дієздатності/деліктоздатності та відсутності вад у вольовій характеристиці сторони медіації. Дієздатність сторони медіації – це здатність особи приймати рішення, створювати для себе права та брати на себе обов'язки. Деліктоздатність сторони медіації – здатність нести соціальну (у тому числі – юридичну) відповідальність за ухвалені в ході медіації рішення.

Наприклад. Наявність в особи психічного розладу, який істотно впливає на її здатність усвідомлювати значення своїх дій та (або) керувати ними; зловживання спиртними напоями, наркотичними засобами, токсичними речовинами тощо, якщо фізична особа цими діями ставить себе чи свою сім'ю, інших осіб, яких вона за законом зобов'язана утримувати, у скрутне матеріальне становище, є підставами для обмеження цивільної дієздатності (стаття 36 Цивільного кодексу України).

Морально-психологічні умови участі сторони в медіації. Перш за все, звернення до медіації та її успішність залежать від того, на якій стадії розгортання конфлікту перебувають його учасники, а також від того, чи визнають вони саме існування конфлікту. Загалом медіація може бути ефективною як на ранніх стадіях зародження конфлікту, так і в разі, коли сторони виснажені тривалим протистоянням. Але перебування в стані заперечення існуючого конфлікту унеможливорює або принаймні серйозно ускладнює для його учасника участь у медіації, рівно як і розгортання конфлікту до стадії, коли його учасники налаштовані на те, щоби «знищити» опонента навіть ціною шкоди для себе. Психічна готовність сторін вирішити конфлікт/спір шляхом переговорів та співробітництва.

Участь у медіації є добровільною. Сторони конфлікту (спору) мають право звертатись до медіації тоді, коли вони вважають за необхідне, припинити її в будь-який час і звернутися до суду або третейського суду. Навіть тоді, коли медіація є обов'язковою досудовою стадією вирішення спору, принцип добровільності залишається непорушним. Сторони конфлікту самостійно обирають медіатора/медіаторів або вільно погоджуються звернутися до медіатора через систему безоплатної правової допомоги, до функцій якої належить забезпечення доступу до медіації.

Сторони медіації самостійно визначають коло обговорюваних ними питань, варіанти врегулювання конфлікту (спору) між ними, зміст домовленостей за результатами медіації, строки та способи їх виконання, інші питання стосовно їх конфлікту (спору).

Сторони медіації мають право:

- за взаємною згодою обирати медіатора (медіаторів);
- відмовитися від медіатора;
- у будь-який момент відмовитися від участі в медіації;
- брати участь у проведенні медіації;

- користуватися допомогою перекладача, експерта та інших осіб, визначених за домовленістю сторін медіації;
- при невиконанні чи неналежному виконанні угоди за результатами медіації звернутися до суду у встановленому законодавством порядку.

Сторони медіації зобов'язані:

- вступити до процедури медіації з чесними намірами і поводитись в її ході відповідно до правил медіації;
- повідомити іншу сторону та медіатора про обставини, які унеможливають проведення чи продовження медіації (відсутність відповідних повноважень у представника юридичної особи, учинення домашнього насильства особою, яка бажає взяти участь у сімейній медіації, тощо);
- добросовісно виконувати договір про проведення медіації та угоду за результатами медіації.

Висновки. Процес медіації – добровільний і конфіденційний процес, в якому нейтральна третя особа (медіатор) допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалася. Особливою рисою медіації є те, що сторони спільно беруть на себе відповідальність за прийняття рішення та його виконання. Незважаючи на розмаїття медіаційних практик, досить часто медіатори, особливо новачки, стають «прихильниками» якоїсь однієї моделі, вдаючись до її некритичного застосування безвідносно предмета й змісту спору чи особливостей його учасників. Слід пам'ятати, що медіаторам не варто ставати заручниками жодної з існуючих моделей медіації. Адже будь-який спір, причини й обставини його виникнення, сторони, їхні потреби та інтереси завжди є унікальними й неповторними. Тому навряд чи можливо віднайти універсальний рецепт для вирішення конфліктів між людьми. Що Варто підкреслити, що наявність чітко визначеного статусу сторін медіації є важливою гарантією дотримання їхніх прав в ході цієї процедури. На сьогодні права та обов'язки сторін медіації, способи захисту їх прав не визначено відповідним профільним законом, утім на них поширюється дія норм цивільного, господарського, сімейного права, які визначають зміст та порядок укладення договорів.

Перелік питання для самоконтролю:

1. Що таке медіація?
2. Дайте характеристику організаційним та процедурним принципам медіації.
3. За якими критеріями класифікують медіацію?
4. Назвіть види медіації.
5. Назвіть чотири моделі медіації, що залежать від ролі медіатора в процедурі медіації.
6. Що таке право на медіацію?
7. Хто може бути іншими учасниками медіації?

Розкрийте морально-психологічні умови участі сторони в медіації.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Леко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги ХХІ, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьев Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.

2 Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.

3 Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.

4 Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.

5 Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.

6 Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.

7 Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.

8 Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.

9 Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.

10 Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕТУТ, 2018. – 293 с.

11 Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.

12 Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.

13 Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилук, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.

14 Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.

15 Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).

16 Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.

17 Флемінг П.Р. Успішне ведення перговорів. – К., 2020.

18 Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.

19 Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардский проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)

2. Закон України про медіацію. Проект закону України от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/II02134A.html

3. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.

4. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakheuropeyskogo-soyuzu/.

5. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culonline.com.ua/index.php?newsid=109>.

6. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.

7. Пірен М. І. Конфліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.

8. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika.

9. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.

2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 7. Медіатор як професія

Мета: познайомити студентів із професією медіатора і вимогами до неї.

Ключові терміни та поняття: медіація, медіатор, компетентності, функції медіатора, інструменти медіатора.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, познайомити студентів із професією медіатора і вимогами до неї. У змісті лекції розкрито поняття «медіатор», описано основні компетентності та професійні техніки, якими повинен володіти медіатор.

План лекційного заняття:

Вступ

- 1 Медіатор як професія.
- 2 Компетентності медіатора.
- 3 Техніки медіатора.

Висновки

Вступ. Медіатор є ключовим учасником процедури медіації, її організатором та керівником. Від його майстерності багато в чому залежить успішне її проведення та досягнення позитивного для сторін медіації результату. Будучи діагностом конфлікту, інформатором сторін про сутність та можливості медіації, організатором та керівником процедури, помічником у генеруванні ідей щодо шляхів виходу з конфлікту, медіатор має володіти різноманітними компетентностями для ефективного виконання своїх функцій. Медіатор – це спеціально підготовлений нейтральний та незалежний фахівець, який допомагає сторонам конфлікту (спору) у його врегулюванні, організовує та проводить медіацію.

1. Медіатор як професія

У багатьох країнах світу, а з недавнього часу і в Україні медіатор є самостійною професією, включеною до класифікатора професій (код 2442.2. Фахівець з урегулювання конфліктів та медіації у соціально–політичній сфері). Професійна діяльність медіатора належить до суб’єкт-суб’єктного типу («людина-людина» за класифікацією Є. О. Клімова), тобто вона передбачає спілкування та взаємодію з людьми задля допомоги їм у вирішенні або запобіганні конфліктних ситуацій. Для цього професійний медіатор має володіти певними здібностями, зокрема, інтелектуальними, мовними, емоційними та низкою комунікативних та процедурних умінь і навичок. З іншого боку діяльність медіатора належить до класу евристичних, вона пов’язана з аналітичною, дослідницькою діяльністю, плануванням, управлінням, контролем, інтеракційними процесами між людьми, конструюванням та проєктуванням продуктивних шляхів виходу з конфліктних ситуацій.

Медіатор – спеціально підготовлений посередник у вирішенні конфліктів, який однаково підтримує обидві сторони та допомагає їм знайти взаємоприйнятне рішення. Медіатор несе відповідальність за процес, а не за рішення. Медіатор є незалежною, нейтральною та неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) налагодити комунікацію, проводити переговори та досягти порозуміння щодо шляхів виходу з конфлікту та укладення відповідної угоди.

Функції медіатора (див. рис. 1)



Рис. 1. Функції медіатора

Функції медіатора (їх перелік не є вичерпним):

- **діагностична.** Медіатор здійснює діагностику конфлікту з метою вирішення питання про можливість власного входження до процедури медіації. У ході медіації медіатор допомагає сторонам прояснити всі точки зіткнення їх інтересів та виявити їхні реальні потреби, які нерідко «ховаються» за непримиренними на перший погляд позиціями сторін;
- **організаційна.** Медіатор організовує проведення переговорів і керує ними. Він створює комфортний простір для проведення переговорів, ознайомлює учасників із регламентом проведення медіації та, у разі необхідності, домовляється з ними про додаткові правила, стежить за дотриманням регламенту і корегує поведінку сторін у разі порушення ними регламенту;
- **освітньо-інформаційна.** Медіатор інформує сторони та інших учасників медіації про процедуру, принципи та правила медіації, її можливості та переваги. У процесі медіації медіатор навчає сторони мистецтву ведення переговорів та сприяє оволодінню ними відповідними переговорними навичками;
- **підтримуюча.** Медіатор формує та підтримує атмосферу довіри та співпраці сторін, надає сторонам медіації психологічну підтримку, заохочуючи їх прагнення до співробітництва у вирішенні конфлікту взаємовигідним для них способом. Медіатор приділяє рівну увагу та доброзичливість до сторін медіації, демонструє повагу до них, заохочує сторони до пошуку конструктивного виходу з конфлікту;
- **трансляційна.** Застосовуючи техніки активного слухання, медіатор дає можливість сторонам бути почутими одна іншою. Він має усвідомити всі грані повідомлень, якими обмінюються сторони, та точно передати повідомлення іншій стороні, усуваючи при цьому вербальні конфліктогени. Задля цього медіатор повторює або переформулює твердження сторони медіації, щоби інша сторона адекватно зрозуміла висловлене;
- **примирна.** Медіатор концентрує увагу сторін на тому, що їх об'єднує або, принаймні, становить спільний інтерес. Для зниження емоційного напруження та усунення вербальних

конфліктогенів у спілкуванні сторін медіатор активно використовує перефразування (переформулювання). Конфліктність сторін і водночас гарантування нейтральності медіатора забезпечуються такими положеннями: **заборона втручання в діяльність медіатора**. Втручання державних органів, суб'єктів владних повноважень, будь-яких фізичних і юридичних осіб у діяльність медіатора при підготовці та проведенні медіації забороняється; **імунітет свідка**. Медіатор не може бути допитаний як свідок щодо відомостей, які він отримав у зв'язку з виконанням обов'язків медіатора за винятком випадків, коли це вимагається для забезпечення захисту прав дітей, запобігання шкоді фізичному або психічному здоров'ю особи; **заборона на суміщення функцій захисника або представника**.

Медіатором не може виступати *захисник*, представник та/або законний представник сторони медіації. Особа не може виступати *захисником* або представником сторони медіації в справі (провадженні), в якій вона надавала або надає послуги медіатора;

– **розмежування відповідальності медіатора та сторін медіації**. Медіатор відповідає виключно за проведення процедури медіації, а не за її результати чи зміст укладеної сторонами медіації угоди. Він має право надавати сторонам медіації консультації виключно щодо порядку проведення медіації та фіксування її результатів.

Права медіатора. При проведенні медіації медіатор має право:

– отримувати інформацію про конфлікт (спір), до допомоги в урегулюванні якого він запрошений, від сторін конфлікту (спору), державних органів, посадових осіб в обсязі, необхідному та достатньому для проведення медіації. Як правило, інформацію про конфлікт та запит на його врегулювання шляхом медіації медіатор отримує від сторони конфлікту, яка ініціює медіацію. Утім є можливими інші шляхи отримання інформації та запиту на медіацію:

– в українських реаліях це може бути направлення з центру безоплатної правової допомоги, центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, служби у справах дітей тощо;

– самостійно визначати методіку проведення медіації за умов дотримання законодавства про медіацію та міжнародно визнаних етичних засад медіації. Наприклад, деякі школи підготовки медіаторів та відповідно їх випускники не практикують проведення сепаратних зустрічей (кокусів) зі сторонами медіації;

– відмовитися від проведення медіації з етичних або особистих міркувань, а також у разі виникнення конфлікту інтересів. Наприклад, спір, за допомогою у вирішенні якого сторони звернулись до медіатора, породжує дуже болючі для медіатора асоціації з його власним життєвим досвідом;

– отримати відшкодування витрат, здійснених для підготовки і проведення медіації, у розмірі та формі, передбачених договором про проведення медіації;

– займатися своєю діяльністю на оплатній чи безоплатній основі, індивідуально або разом з іншими медіаторами, створювати юридичні особи, об'єднання медіаторів, працювати за наймом та здійснювати підприємницьку діяльність;

– збирати та поширювати знеособлену інформацію про кількість, тривалість та результативність проведених ним медіацій.

Права медіатора при проведенні медіації можуть бути конкретизовані відповідно до умов договору про проведення медіації.

Медіатор **не має права** вирішувати конфлікт (спір) між сторонами медіації чи надавати поради щодо варіантів його вирішення.

Проводячи медіацію, медіатор **зобов'язаний**: дотримуватися вимог законодавства та етичних засад медіації; перевірити повноваження захисників, представників та/або законних представників сторін медіації; повідомити сторони медіації про конфлікт інтересів або інші обставини, що унеможливають його участь у медіації; проінформувати сторони про порядок проведення та правові наслідки медіації та надавати роз'яснення щодо процедури медіації; керувати процедурою медіації; звертати увагу сторін на можливість отримання консультацій у відповідних спеціалістів (експертів), особливо з юридичних питань, що пов'язані з медіацією, складанням угоди за результатами медіації та її реалізацією.

Відповідальність медіатора. Зважаючи на те, що порядок проведення медіації визначається не тільки правовими, але й етичними нормами, відповідальність медіатора має подвійну природу: вона може мати як моральний, так і правовий характер.

У позитивному (проспективному) плані відповідальність медіатора означає обов'язок медіатора неухильно дотримуватися норм законодавства та етичного кодексу медіатора, докладаючи всіх можливих зусиль для організації та проведення ефективних конструктивних переговорів сторін медіації.

У негативному (ретроспективному) аспекті відповідальність медіатора означає настання негативних наслідків для медіатора в разі порушення ним правових або етичних норм, якими регулюється проведення медіації. Крім того, медіатор, який є членом об'єднання медіаторів, несе професійну корпоративну відповідальність, визначену статутом та/або положенням об'єднання, або дисциплінарну відповідальність.

В Україні в разі порушення медіатором зобов'язань за договором про проведення медіації він несе цивільно-правову відповідальність відповідно до умов цього договору. У процедурі медіації сторони можуть користуватися допомогою адвокатів, перекладачів, а також експертів – фахівців у відповідній галузі (психолог, педагог, лікар, інженер, аудитор тощо). За згодою сторін при процедурі медіації можуть бути присутніми й інші особи. У медіації, де стороною є неповнолітня особа, можуть брати участь її батьки чи піклувальники, а в разі участі в медіації малолітньої особи участь її законних представників є обов'язковою.

2. Компетентності медіатора

Компетентності медіатора – динамічне поєднання знань, розуміння, цінностей, навичок, умінь, яке забезпечує особі можливість функціонування як медіатора.

Для забезпечення ефективності медіації та виконання своїх функцій медіатор **має вміти** оцінювати динаміку середовища конфлікту, а також **бути**: розумним і активним слухачем; терплячим і неупередженим, переконливим, демонструвати гнучкість і волю; невідкупним, скромним і об'єктивним; нейтральним і неупередженим щодо оцінки результату вирішення спору; мати творчу натуру, гарну уяву і бути винахідливим.

Щоб загальні характеристики медіатора відповідали цим якостям, він/вона має не лише мати добрі теоретичні знання про медіацію, конфлікти, інтереси та потреби, але й засвоїти цілий комплекс навичок.

Для того, щоб повною мірою зосередитися на визначенні необхідних навичок, спершу варто визначитися з тою роллю, яку грає медіатор. Визначено найбільш важливі:

- *менеджера процесу*, який забезпечує контроль, конфіденційність і створює відчуття прогресу й можливості досягнення результату;
- *помічника*, який допомагає сторонам вийти з глухого кута і знайти шлях досягнення взаємоприйняттого результату;
- *збирача інформації*, який аналізує зібрану інформацію і визначає спільні інтереси сторін та можливі варіанти досягнення згоди;
- *«губки»*, яка всмоктує почуття і розчарування сторін, сприяючи зосередженню їхньої уваги на вирішенні проблеми і використанні їхньої енергії в напрямі вирішення ситуації;
- *двигуна*, який допомагає сторонам переоцінити свою ситуацію шляхом виявлення нових перспектив;
- *тренера* – як перед, так і під час процесу медіації;
- *коуча*, який супроводжує в процесі змін і прийняття відповідальності за своє життя;
- *«тестера реальності»*, який допомагає сторонам реально подивитися на спір;
- *каталізатора* для вирішення проблеми, який завдяки креативному підходу допомагає сторонам самостійно визначити результат, що найкраще відповідатиме їхнім потребам;
- *переговорника*, який допомагає сторонам використовувати ефективні стратегії для досягнення прогресу в переговорах;
- *перевіряючого* проєкт угоди за результатами медіації з метою забезпечення охоплення всіх питань;

– *спостерігача* за виконанням угоди за результатами медіації (якщо сторони звертаються з таким проханням до медіатора).

Визначення компетентностей будь-якого професіонала є відповіддю на суспільний запит у підготовці фахівців у певній сфері соціальної діяльності. Зважаючи на розширення сфери застосування медіації в українському суспільстві та зростання попиту на послуги медіації, медіаторська спільнота виробила стандарти навчання професійних медіаторів. У межах проекту «Забезпечення якості послуг медіації шляхом стандартизації вимог до базового навчання медіаторів», реалізованого ГО «Національна асоціація медіаторів України» та за участю інших громадських організацій, які об'єднують українських медіаторів, за підтримки американського народу, наданої через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в рамках Програми «Нове правосуддя» розроблено стандарт «Основні засади навчання базовим навичкам медіатора» (Основні засади навчання базовим навичкам медіатора / За заг.ред. К. Б. Наровської. Київ : Видавець В. Захаренко, 2019. 32 с. URL: http://namu.com.ua/ua/downloads/osnovni_zasady_NBNM/NAMU_Osnovni_Zasady_NBNM.pdf).

Згідно із цим стандартом, що враховує зарубіжні стандарти і вітчизняний досвід навчання медіаторів, виокремлюються **конфліктологічна, комунікативна, процедурна, рефлексивна компетентності медіатора, а також правова компетентність у сфері медіації.**

3. Техніки медіатора

Оскільки медіатор працює з людьми, інформацією, яку вони повідомляють, їхніми відносинами, то потрібно, у першу чергу, пам'ятати, що сторони конфлікту почнуть іти на контакт, давати інформацію, створювати і обговорювати варіанти вирішення спору лише тоді, коли вони будуть довіряти медіатору. Для того, щоб побудувати довірливі взаємини, медіатор має вміти розуміти мову тіла співрозмовника, стежити за гармонією свого тіла й мовлення, певною мірою вміти віддзеркалювати мову тіла того, хто говорить, а потім за допомогою своєї мови тіла зробити співрозмовника більш відкритим, переходячи до більш відкритих позицій рук і ніг, рівним спокійним жестам, спокійного і рівного тембру голосу тощо. Крім цього, на встановлення довіри працюють щирість медіатора, відсутність з його боку тиску і підштовхування в рішенні спору, демонстрація (вербальна і невербальна) нейтральності, встановлення власного авторитету, упевненість у діях і голосі, добре знання процесу.

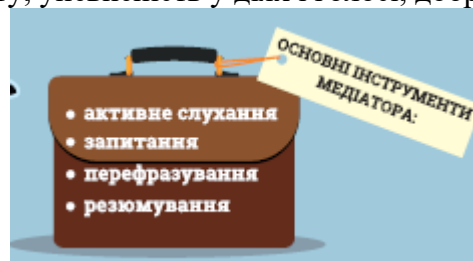


Рис. 2. Основні інструменти медіатора

Резюмування. Резюмування – це прийом активного слухання, який полягає в стислому та водночас точному підведенню підсумків висловлень спірозмовника з акцентом на головні його судження та думки. Тим самим слухач, поперше, показує мовцю, що він уважно його слухав і точно зрозумів сказане, по-друге, слухач допомагає мовцю чіткіше визначити свою позицію.

Резюмуючи, медіатор власними словами узагальнює сказане сторонами, нічого не додаючи і не коментуючи. Це вміння показує, як медіатор зрозумів проблеми та інтереси сторін, зокрема спільні інтереси. Парафраз відмінний від резюмування тим, що він містить набагато менше інформації. Умовно кажучи, *парафраз* — це одне речення, в якому сконденсовано абзац, а *резюмування* (узагальнення) — це один абзац, в якому сконденсовано кілька сторінок. Метою є зведення до купи всього сказаного, виділення основної думки, відтворення сенсу сказаного в стислому кристалізованому вигляді, структурування

інформації, визначення спільних тем для обговорення й усунення безцільних розмов, балачок, припинення тривалого монологу або полеміки та перехід на наступний етап медіації.

Рефреймінг. Уміння розпізнавати моменти, які заводять сторони в глухий кут, допомагати їм зрозуміти і подолати такі моменти. Зокрема, медіатор перефокусує сторони медіації на майбутнє, допомагає їм побачити ситуацію з іншого ракурсу: з точки зору іншої людини, більш сфокусовано на деталях або, навпаки, «з висоти» – у цілому, в усіх взаємозв'язках.

Робота з емоціями. Медіатору окрему увагу варто приділити емоційному стану сторін медіації, тому що саме через них розкриваються їхні інтереси, потреби, побоювання. При цьому важливо, щоб медіатор не перебирав на себе функцію психолога, не «лікував» сторони, а працював з емоціями виключно до тієї межі, що забезпечує досягнення мети медіації.

1. Розпізнавання власних емоцій. Медіатор має усвідомлювати, яку він переживає емоцію до того, як він починає говорити чи діяти. Зокрема, він має точно назвати для себе ту емоцію, яку переживає.

2. Управління власними емоціями. Воно полягає в здатності обрати оптимальну для свого функціонування як медіатора лінію поведінки при переживанні усвідомленої емоції. Емоційний стан медіатора має «працювати» на користь процесу медіації і не повинен наносити шкоду сторонам медіації або іншим її учасникам.

3. Розпізнавання емоцій іншої людини. Як уже було сказано, емоції є правдивим показником інтересів та потреб людини. Тому вміння розпізнати та назвати ту емоцію, яку переживає сторона медіації, створює передумови для роботи з її інтересами та потребами. Гнів, радість, страх показують медіатору, що насправді є важливим для сторони медіації.

Управління емоціями іншої людини. Це уміння полягає в зниженні або підвищенні емоційного фону процесу медіації залежно від того, яке завдання виконується на тому чи іншому її етапі. Правильно усвідомлена медіатором і названа ним емоція сторони медіації дозволяє скерувати її поведінку в необхідне для успішних перемовин русло.

Сукупність указаних умінь розпізнавати власні і чужі емоції та керувати власними і чужими емоціями інколи називають **емоційним інтелектом**.

Висновки. Отже, особливостями процесу медіації є те, що під цією діяльністю розуміється добровільний і конфіденційний процес, в якому нейтральна третя особа (медіатор) допомагає сторонам знайти взаємоприйнятний варіант вирішення ситуації, що склалася. Особливою рисою медіації є те, що сторони спільно беруть на себе відповідальність за прийняття рішення та його виконання. Медіатор – спеціально підготовлений посередник у вирішенні конфліктів, який однаково підтримує обидві сторони та допомагає їм знайти взаємоприйнятне рішення.

Медіація базується на певних принципах, які служать чинниками, що забезпечують безпечно та відкрите середовище для взаємодії і співпраці сторін, які в підсумку впливають на ефективне підведення підсумків і підписання взаємної угоди.

Процес медіації складається з певних етапів, під час яких застосовуються спеціальні техніки і методи для прояснення ситуації і стану опонентів.

Медіації можуть проводитися одним або декількома людьми. Медіація, що проводиться кількома людьми, доцільна, коли мова йде про складні конфлікти, де беруть участь більше двох сторін і необхідні тривалі медіаційні зустрічі. Медіатор несе відповідальність за процес, а не за рішення.

Перелік питання для самоконтролю

- 1 До якого типу професій належить медіатор за класифікацією Є. О. Клімова?
- 2 Якими здібностями повинен володіти професійний медіатор?
- 3 Назвіть компетентності медіатора. Охарактеризуйте їх.
- 4 Які існують законодавчі вимоги деяких країн щодо професії медіатора?

Перерахуйте основні техніки медіатора.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Леко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги XXI, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьев Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
2. Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
3. Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.
4. Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.
5. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
6. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
7. Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
9. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
10. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕТУТ, 2018. – 293 с.
11. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
13. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилук, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
15. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
16. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
17. Флемінг П.Р. Успішне ведення переговорів. – К., 2020.
18. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
19. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардский проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>)

- а. Закон України про медіацію. Проект закону України от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/II02134A.html
2. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
3. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.
4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culonline.com.ua/index.php?newsid=109>.
5. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
6. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
7. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znaomstvo_poserednika.
8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Тема 8. Процес медіації

Мета: познайомити студентів з поняттям з процедурою медіації, її стадіями.

Ключові терміни та поняття: медіація, структура, стадії.

Короткий опис: головна ідея лекції полягає в тому, щоб, ознайомити студентів із загальною характеристикою медіаційної процедури, її структурою, стадіями, особливостями підготовки до медіаційних переговорів та особливостями Бізнес-медіації.

План лекційного заняття:

Вступ

1. Загальна характеристика медіаційної процедури.
2. Бізнес-медіація.
3. Підготовка до медіаційних переговорів
4. Стадії медіації.

Висновки

Вступ. Медіація є процедурою, що має структуру. Саме наявність чіткої послідовності проходження стадій відрізняє медіацію від звичайного процесу переговорів. Проходження стадій у процедурі медіації дає можливість її сторонам за допомогою медіатора опрацювати усі розбіжності, які лежать в основі конфлікту, та знайти оптимальне вирішення проблемної ситуації. У зв'язку з цим знання стадій медіації та їх змісту, а також набуття умінь проведення сторін медіації через її процедуру є важливим як для медіатора, так і для супроводжувачого медіацію іншого фахівця.

1 Загальна характеристика медіаційної процедури

Процедура медіації, як правило, не регламентується нормативно-правовими актами, але при тому вона є цілісною, чітко структурованою та водночас гнучкою.

Цілісність процедури медіації полягає в тому, що вона є системою взаємопов'язаних елементів, які у своїй сукупності створюють механізм оптимального ненасильницького розв'язання конфлікту, вигідного усім його учасникам.

Структурованість процедури медіації означає, що вона включає декілька послідовних етапів (стадій, фаз):

– *премедіацію, підготовчу стадію, збір інформації та визначення тем для обговорення, робота з інтересами та потребами сторін, пошук варіантів рішення, оцінка варіантів рішення* тощо.

Кількість, назва та змістовне наповнення стадій можуть відрізнятися залежно від виду медіації, концепції медіаторської школи, яка здійснювала підготовку медіатора, об'єднання медіаторів, до якого входить медіатор, та його власного стилю, досвіду та методики роботи.

У світі відсутній уніфікований підхід до визначення структури процедури медіації. Різні школи медіації використовують різні підходи. Це можна пояснити тим, що формалізація та теоретизація медіаційної процедури суперечать самій природі медіації, яка є гнучким процесом. Внаслідок цього та сама стадія медіації може в одних публікаціях іменуватися, наприклад, премедіацією, в той час як в інших – попередньою фазою. Окрім того, велика фаза дослідження (за визначенням певних авторів) може бути розбита іншими дослідниками на декілька окремих стадій (збір інформації, робота з інтересами тощо), що не мають спільної назви. *Незалежно від назви алгоритм кроків є однаковим.* Гнучкість процедури медіації полягає в тому, що її компоненти та етапи, стиль та методика проведення медіатором легко можуть бути підлаштовані під потреби оптимального розв'язання конфлікту. Зокрема до медіації можуть залучатися особи, думки та підтримка яких є важливими для сторони медіації. В цьому відмінність медіації від формального судового або іншого юрисдикційного процесу, де коло учасників строго обмежено.

Медіація як процедура може носити дискретний характер, з перервами між сесіями, з сепаратними зустрічами медіатора зі сторонами, з можливістю повернутися на попередню стадію, якщо у процесі медіації сторони з'ясували, що не вичерпали «порядок денний» попередньої стадії.

Отже, алгоритм проведення медіації включає кілька етапів (фаз, стадій):

Підготовка до медіації (премедіація, попередня фаза) – робота з налагодження контактів зі сторонами, організація простору для проведення медіації. Формат сімейної медіації передбачає також проведення попередніх сепаратних зустрічей зі сторонами спору (по черзі з кожною стороною спору окремо), протягом яких медіатор роз'яснює сторонам сутність медіації та проводить попередній аналіз конфлікту.

Зустрічі сторін та медіатора (фаза дослідження). Власне медіація складається із серії зустрічей сторін за участі та підтримки медіатора. Перша зустріч розпочинається зі вступного слова медіатора. Медіатор знайомить учасників з процедурою медіації, її принципами та правилами, встановлює разом зі сторонами зручний для них порядок проведення медіації, відповідає на запитання сторін. Далі медіатор пропонує сторонам розповісти про ситуацію, яка склалася. Цей етап є базовим у побудові діалогу між сторонами. Завданням етапу є надати сторонам можливість щиро і повно висловитися стосовно конфліктної ситуації та їх ставлення до неї. Медіатор допомагає сторонам почути та зрозуміти одна одну й тим самим спрямовує сторони на формулювання важливих для них питань. Так відбувається збирання тем для обговорення сторонами медіації.

У подальшому медіатор працює разом зі сторонами на *виявлення їх справжніх інтересів і потреб* – того, що насправді є для них важливим. Медіатор за допомогою уточнюючих запитань та перефразувань допомагає сторонам розпізнати власні інтереси і потреби, які можуть ховатися за їх позиціями. Він формулює інтереси та потреби сторін у позитивному дусі, як відкриті та прийнятні для обговорення з обох сторін. Виявлення спільних інтересів та потреб є найефективнішим кроком на шляху до порозуміння сторін та вироблення ними рішення, яке задовольнятиме їх найоптимальніше.

Робота медіатора зі сторонами відбувається в формі індивідуальних чи спільних зустрічей.

Пошук варіантів вирішення конфліктної ситуації (фаза дослідження) спрямований на пошук найбільш ефективного способу вирішення спірних питань. Медіатор використовує навички управління процесом для того, щоб сторони висловили всі можливі варіанти вирішення спору.

Під час *оцінки варіантів вирішення спору (фаза торгів)* медіатор постановкою питань допомагає сторонам обрати серед численних варіантів найоптимальніше рішення та перевірити його реалістичність, у тому числі – з юридичної точки зору. На цьому етапі для перевірки реалістичності угоди може бути доцільним залучення експертів (юристів, психологів, архітекторів, інженерів тощо). Особливо це корисно, коли в результаті угоди підготовлені документи підлягають державній реєстрації, або сторони мають звернутися до суду (наприклад, у разі розірвання шлюбу подружжя, яке має неповнолітніх дітей).

Прийняття рішення та оформлення домовленостей (завершальна фаза). Угода за результатами медіації повинна містити чіткий план виходу з конфліктної ситуації з указаними часовими рамками та розподілом прав, обов'язків та відповідальності між сторонами медіації. У підсумку медіації може бути укладено й інший правовий договір, в якому визначаються права та обов'язки учасників, щодо окремих питань з яких досягнуто домовленість (наприклад, нотаріально посвідчений договір дарування майна).

У разі наявного судового провадження за підсумками медіації може бути складено проект мирової угоди, в якій викладено всі досягнуті сторонами домовленості, що стосуються предмету позову.

З огляду на те, що термінологія у сфері медіації здебільшого запозичена із англомовної іноземної практики, підходи до застосування тих чи інших українських термінів різняться, водночас вважаємо оптимальним варіантом виділяти наступні види договірних конструкцій, які опосередковують процедуру медіації: *медіаційне застереження* (англ. *a mediation clause*); договір про проведення медіації (англ. *a mediation agreement, a contract to mediate*); *угода за результатами медіації (a mediated settlement agreement)*. У зв'язку з відсутністю правового регулювання медіації та, як наслідок, термінологічної узгодженості щодо назв угод, які укладаються сторонами в процесі медіації, в Україні для позначення угод, досягнутих *за результатами медіації*, здебільшого використовувався термін «*медіаційна угода*». Експертами було прийнято рішення про ухилення від терміна «*медіаційна угода*» та закріплення термінів «*договір про проведення медіації*» та «*угода за результатами медіації*» для виключення будь-якої плутанини щодо правової природи таких договорів (угод).

2 Бізнес-медіація

Поняття комерційної медіації, або бізнес-медіації, які далі вживатимуться як синоніми, можна розкривати у вузькому та широкому значенні.

У вузькому значенні *комерційну медіацію (бізнес-медіацію)* можна визначити як альтернативну (позасудову) структуровану процедуру врегулювання спорів, що виникають в процесі підготовки до здійснення господарської діяльності та/або її здійснення, в рамках якої сторони намагаються досягти згоди для вирішення спору за допомогою нейтрального посередника (медіатора).

У широкому значенні *бізнес-медіація* – це нова культура цивілізованого діалогу у сфері господарювання, що створює можливості для вирішення спорів, а також запобігання їх виникненню. Адже комерційна медіація застосовується не тільки там, де існує спір.

Бізнес-медіація успішно використовується також як превентивний засіб для профілактики потенційних конфліктів.

Завданням бізнес-медіатора є налагодження процесу комунікації між сторонами та надання сторонам можливості обрати прийнятний для всіх варіант вирішення спору на підставі розгорнутого аналізу його суті.

Сфери застосування бізнес-медіації. При дослідженні сфер застосування бізнес-медіації слід зауважити, що неможливо виділити окремі види комерційних спорів, які не

можуть бути врегульовані за допомогою медіації. Саме тому варто визначити критерії медіабельності тих чи інших комерційних спорів.

Медіабельність розглядається як сукупність умов, за яких медіація може бути ефективною чи взагалі можливою.

Спори які не можуть бути предметом врегулювання за допомогою бізнес-медіації, зокрема при наявності таких ознак:

– *пряма суперечність нормам законодавства.* Перш за все, це випадки, коли законом визначено чіткий спосіб вирішення спору, що не передбачає можливість застосування жодних альтернатив, як наприклад, законодавчі обмеження в процедурі банкрутства. Крім того, можуть бути випадки, коли предмет медіації, тобто сама суть спору, лежить в площині кримінального законодавства;

– *наявність інтересів третіх осіб* – випадки, коли предмет та/або результат медіації прямо впливає на інтереси осіб, які не залучені до процедури медіації, і таке залучення є неможливим в силу об'єктивних причин;

– *спори з невідомими бенефіціарами* – випадки, коли медіатор виявляє, що особами, які приймають рішення від імені сторони конфлікту, є не ті особи, які беруть безпосередню участь в процесі медіації, а треті особи, які не бажають себе виявляти, однак фактично визначають стратегію поведінки її довірених осіб у процедурі врегулювання спору. Однак у випадку, коли стане очевидно, що одна зі сторін конфлікту (її кінцеві бенефіціари) залишається невідомою іншій стороні конфлікту та медіатору, це ставить під сумнів продовження процесу медіації, оскільки виникне так званий «вакуум довіри», подолати який буде вкрай важко;

– *наявність внутрішнього конфлікту інтересів* – це найчастіше зустрічається у корпоративних та внутрішньо-організаційних спорах, коли між власниками бізнесу або між власниками та найманим топ-менеджментом є прихований конфлікт інтересів, який вони намагаються всіма силами замаскувати іншим, зовнішнім конфліктом;

– *відсутність фокусу на реальне врегулювання спору* – досвідченим медіатором це виявляється досить швидко, на основі діагностики конфлікту та первинних контактів зі сторонами спору. Завданням медіатора у цих випадках є проведення перевірки на реалістичність та добросовісність намірів учасників медіації. Зокрема медіатор має перевірити наявність дійсного волевиявлення кожної сторони на врегулювання спору, а не просто декларування такого наміру, а також виключити можливість декларативної участі в медіації задля збору інформації проти свого опонента з метою її подальшого використання поза процедурою медіації;

– *застосування насильства або погроза такого застосування* – йдеться про всі види фізичного, психологічного та іншого протиправного впливу на одну зі сторін конфлікту з боку іншої сторони або третіх зацікавлених осіб. В окремих випадках можуть бути застосовані інші критерії медіабельності бізнес-спорів, залежно від обставин певної справи, що має бути визначено медіатором на етапі діагностики конфлікту, а у разі об'єктивної неможливості раннього виявлення – на перших етапах процедури медіації. Наприклад, бізнес-медіація за участі суб'єкта господарювання, в статутному капіталі якого є істотна державна частка, має свою специфіку, яка інколи може зробити конкретний спір немедіабельним. Враховуючи, що не всі із зазначених вище критеріїв можна, на наш погляд, віднести до абсолютних, остаточний висновок про ступінь медіабельності конкретного спору робиться медіатором, який обраний сторонами для проведення процедури врегулювання спору між ними, на підставі його внутрішнього переконання. Зрозуміло, що за таких обставин різні медіатори можуть дійти протилежних висновків щодо медіабельності певного комерційного спору. У цьому випадку важливою, на наш погляд, є прозорість застосованих медіатором критеріїв.

У площині регулювання бізнес-медіації лежить велике різноманіття комерційних спорів за суб'єктним складом їх учасників:

– між суб'єктами господарювання та їх клієнтами;

- між суб'єктами господарювання та їх контрагентами;
- спори з працівниками суб'єктів господарювання, що включають спори між трудовим колективом та роботодавцем,
- окремими групами працівників та керівництвом, працівниками одного ієрархічного рівня, окремими працівниками та роботодавцем;
- між власниками бізнесу (учасниками, акціонерами товариств) та найманим топ-менеджментом;
- між власниками бізнесу.

Залежно від предмету спору бізнес-медіацію можна класифікувати на такі основні види, зокрема:

- медіацію у сфері договірних відносин;
- медіацію у сфері деліктних відносин;
- медіацію корпоративних спорів;
- фінансову медіацію;
- земельну медіацію;
- медичну медіацію;
- медіацію у сфері інтелектуальної власності;
- внутрішньо-організаційну медіацію (що включає у тому числі трудові спори);
- медіацію бізнес-партнерства.

Особливості проведення бізнес-медіації. Враховуючи різноманіття спорів, що виникають у процесі господарської діяльності, слід розуміти, що кожному з них притаманні певні особливості врегулювання за допомогою медіації, більшість з яких може бути виявлена тільки при отриманні практичного досвіду медіатора.

Так, наприклад, у фінансовій сфері поширеною є так звана «човникова медіація», що передбачає почергову роботу медіатора з кожною стороною замість проведення спільних зустрічей. Крім того, специфікою фінансової медіації є, як правило, чітко визначена майнова рамка, в межах якої мають лежати домовленості сторін, та обмеженість тем для розширення переговорного поля.

При проведенні бізнес-медіації у сфері інтелектуальної власності беруться до уваги норми міжнародного права, що регулюють певну специфічну галузь (кіноіндустрія, доменні спори, спори щодо складних об'єктів інтелектуальної власності тощо), а також враховуються експертні висновки.

Характеристики, притаманні процедурі врегулювання більшості комерційних спорів:

- *складнощі із залученням сторін до медіації* – через недостатню обізнаність про процедуру, відсутність довіри сторін до процедури та одна до одної. З практичного досвіду вбачається, що розрахунок вартості конфлікту у разі його продовження протягом тривалого часу є ефективним інструментом для підвищення лояльності сторін бізнес-конфлікту до процедури медіації;

- *важливість експертності медіатора у галузі, в якій виник спір*, – володіння медіатором спеціальною термінологією (у фармацевтичній, аграрній чи фінансовій сфері тощо) допомагає швидше побудувати довіру зі сторонами та зробити процес медіації динамічним;

- *обмеженість повноважень представників сторін медіації* – пов'язана із тим, що безпосередню участь у процесі медіації не завжди беруть бенефіціари конфлікуючих сторін, делегуючи своїх представників для цього, які часто не мають достатніх повноважень на прийняття певних рішень, варіанти яких генеруються в процесі проведення медіації.

- *необхідність з'ясування виду конфлікту* – робота з конфліктом цінностей, інтересів чи стилів, допомагає усвідомити глибину конфлікту та прояснити перспективи його врегулювання;

- *дисбаланс сил* – ознака, притаманна більшості бізнес-спорів, сторони яких часто мають діаметрально різні ресурси, статус, авторитет тощо, що може переводити переговорний

процес між ними у домінування сильнішої сторони та в результаті призвести до переговорів з нульовим результатом.

– наявність прихованих емоцій – поширене упередження, що в комерційних спорах емоційний фон сторін є невисоким, спростовується практичним досвідом проведення бізнес-медіацій, коли медіатору доводиться окрему увагу приділяти невиявленим емоціям учасників медіації, які ними ретельно приховуються та іноді заперечуються й гальмують процедуру врегулювання спору.

– наявність великої кількості радників, у тому числі юристів, які можуть критично ставитись до процедури медіації та участі в ній певної сторони, наполягаючи на обранні традиційних способів вирішення спорів, що інколи негативно відбивається на динаміці процесу.

Додаткові можливості бізнес-медіації. Під час такої медіації народжуються нові відносини, скріплені позитивними емоціями від домовленості і детальним опрацюванням інтересів, які можуть бути реалізовані тільки в медіації.

Французький медіатор Жан-Франсуа Сікс вирізняє чотири види медіації:

- творча медіація – створює нові відносини і робить їх взаємовигідними;
- оновлююча медіація – покращує вже існуючі відносини, які з тих чи інших причин були охолоджені або перервані;
- превентивна медіація – попереджає вже існуючий конфлікт, який розпочинається, поки у його потенційних учасників ще є конструктивні відносини;
- лікувальна медіація – вирішує конфлікт.

Зазначені приклади демонструють широкі можливості для застосування бізнес-медіації, що не обмежується виключно стадією врегулювання існуючого конфлікту.

Якщо говорити про бізнес-медіацію та її застосування в Україні, то вказане майбутнє, що викладене в роботах науковців, вже стало реальністю для практикуючих медіаторів. Яскравим прикладом застосування творчої медіації є медіація партнерства, коли медіатор залучається майбутніми бізнес-партнерами на етапі створення спільного бізнесу. Медіація на цьому етапі дозволяє якісно дослідити інтереси сторін, їх цінності та бачення розвитку бізнесу, а також детально проговорити всі гострі питання, яких, як правило, на початкових етапах намагаються уникати партнери, розраховуючи, що зможуть дійти згоди по них у майбутньому.

Серед переваг бізнес-медіації її учасники окремо виділяли такий компонент як прогнозованість витрат на вирішення певного бізнес-питання, а також важливість збереження контролю самих сторін над процедурою та результатом медіації. Різноманіття комерційних спорів визначає особливості проведення бізнес-медіації залежно від предмету спору, його суб'єктного складу та сфери спірних правовідносин.

3 Підготовка до медіаційних переговорів

Підготовча стадія медіаційної процедури є логічним продовженням премедіації. Медіатор повинен пам'ятати, що медіація є багатостадійною процедурою і кожна її стадія має свої завдання.

Основні завдання підготовчої стадії:

1. Формування у сторін конфлікту розуміння процедури медіації.
2. Визначення основних організаційних аспектів.
3. Підписання угоди про проведення медіації.

Підготовчу стадію медіації розпочинає медіатор вступним словом. Основною метою вступного слова є підготовка сторін до переговорів, створення довірливої атмосфери. Для досягнення зазначеної мети медіатор виконує певні завдання (див. рис. 1).

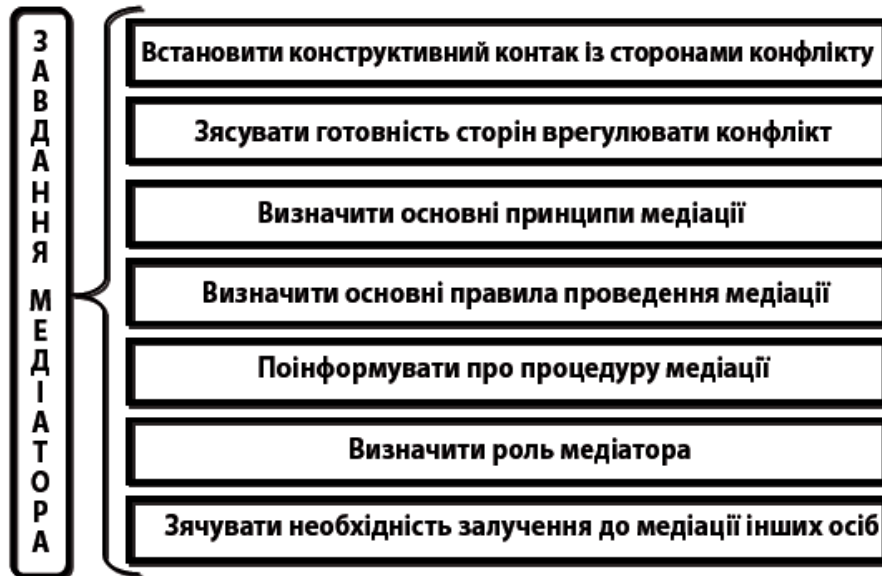


Рис. 1. Завдання медіатора

У вступному слові медіатор пояснює сутність медіації та в цілому характеризує її перебіг.

Також можна окреслити основні переваги медіації в порівнянні із судовим розглядом спору та проведенням переговорів без участі медіатора. Особлива увага зосереджується на принципах: медіатор не лише їх визначає, а й має пересвідчитися, що сторони розуміють їх однаково та приймають. Медіатор разом зі сторонами має з'ясувати основні організаційні та змістовні правила проведення переговорів.

До *основних правил* можна віднести:

- Місце і час зустрічей.
- Перерви під час проведення переговорів. Можливість висловлюватися по черзі, не перебиваючи один одного.
- Ввічливе та поважне ставлення один до одного та до медіатора.
- Можливість ставити запитання після висловлювання іншого учасника.
- Вимкнення мобільних телефонів.

Визначений перелік правил проведення медіації не є вичерпним. Під час проведення медіатором спільної зустрічі зі сторонами конфлікту можуть бути визначені й інші правила.

Перелік і змістове наповнення правил залежить від багатьох факторів, а саме:

- від суті самого конфлікту;
- від рівня ескалації конфлікту;
- від кількості учасників конфлікту;
- від емоційного стану сторін.

Після визначення правил проведення медіації медіатор визначає свою роль і функції. Зокрема зосереджує увагу на тому, що може зупинити спільні зустрічі (сесії) та, у разі потреби, проводити кокуси (сепаратні, індивідуальні зустрічі з кожною зі сторін конфлікту). Фокусує увагу на своїй незалежності та нейтральності (неупередженості, безпристрасності), а також на тому, що рішення приймаються самими сторонами конфлікту.

Вступне слово медіатора є надзвичайно важливим для ефективного проведення усієї медіації. Тому не варто пришвидшувати темп вступного слова, аби в подальшому уникнути неопрацьованих питань, а також збільшення тривалості наступних стадій. Медіатор є ведучим переговорного процесу, а тому саме він окреслює межі й керує ходом її проведення. При цьому медіатор повинен зважати на динаміку діалогу між самими сторонами конфлікту, аби, в той же час, уникнути гальмування процесу. Важливо, щоб вступне слово медіатора давало сторонам конфлікту відчуття комфортності, нейтральності самого медіатора, чіткого

розуміння процедури. Таким чином можна визначити основні правила для медіатора, дотримання яких допоможе досягти конструктивного діалогу:

- доброзичливе ставлення до обох сторін конфлікту;
- залучення до діалогу учасників медіації, а не монологічне мовлення самого медіатора;
- впевненість та врівноваженість, які допомагають зняти емоційне напруження у сторін конфлікту;
- чітке і зрозуміле (просте) мовлення;
- безоціночні висловлювання відносно конфліктної ситуації та самих учасників;
- постійний зоровий контакт з усіма сторонами переговорів.

На підготовчій стадії медіатор також повинен дати сторонам зрозуміти, що усі рішення в медіації приймаються його сторонами. Відтак саме учасники конфлікту несуть відповідальність за такий вибір та подальшу реалізацію. Однак медіатор не повинен створювати у сторін відчуття власної безвідповідальності. Медіатор є відповідальним за організацію і перебіг самої процедури медіації, за створення умов для ведення конструктивного діалогу, за однозначне і чітке розуміння усіма сторонами змісту.

Для ефективного перебігу медіації, а також прийняття спільного рішення за її результатами медіатору необхідно з'ясувати, яких ще осіб необхідно залучити до цієї процедури. Такими особами можуть бути: адвокати, експерти у певних галузях (економісти, інженери, технологи та ін.), партнери по бізнесу, близькі родичі (батьки, один з подружжя, діти). Іншими словами, в медіації мають бути присутніми ті особи, думка яких може впливати на прийняття того чи іншого рішення.

Гонорар медіатора. На підготовчій стадії медіації також визначається гонорар медіатора. На даний час не існує сталої практики щодо визначення гонорару медіатора. Розмір гонорару може бути визначено медіатором (центром медіації) самостійно або за домовленістю зі сторонами конфлікту.

Сторони сплачують медіатору, організації або центру з проведення медіації суму, вказану в угоді з ними про організацію і проведення медіації. У вартість послуг з організації і проведення медіації входять:

- гонорар (винагорода) медіатора;
- надання приміщення для проведення процедури медіації;
- інші витрати.

Порядок оплати, у тому числі розподіл витрат між сторонами, а також строки оплати послуг медіатора, організації або центру з проведення медіації обумовлюється сторонами медіації у відповідній складеній ними угоді.

Додаткові витрати медіатора, приміром, витрати на проїзд медіатора до місця проведення зустрічі зі сторонами, витрати на відрядження і так далі, у зв'язку зі здійсненням процедури медіації, сплачуються сторонами в рівних частках, якщо сторони не домовилися про інше.

У вітчизняній та зарубіжній практиці переважає погодинний спосіб оплати послуг медіатора, який передбачає оплату за фактично витрачений час медіатора на процес медіації.

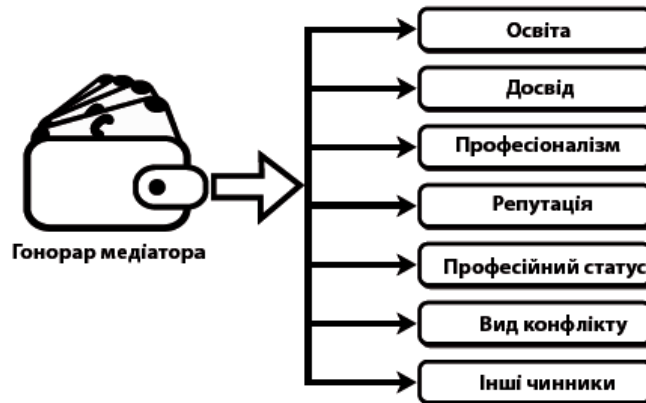


Рис. 2. Чинники, що впливають на гонорар медіатора

Договір (угода) про проведення медіації. Договір між сторонами спору про досягнуту ними згоду на проведення медіації може як бути укладений у виді самостійного договору, так і існувати у виді медіаційного застереження до іншого договору, з виконанням якого пов'язано саме виникнення спору.

Таким чином, договір між сторонами спору про досягнуту ними згоду на проведення медіації може укладатися як до, так і після виникнення спору.

Після того, як сторони конфлікту спільно з медіатором узгодили всі організаційні та процедурні аспекти проведення медіації, як правило, укладається договір про проведення медіації. Варто звернути увагу на міжнародний досвід правового регулювання договору про проведення медіації. В деяких країнах укладення договору про проведення медіації є обов'язковим і його форма повинна бути письмовою. В Україні на даний час укладання договору на проведення медіації не є обов'язковим. Також в законодавстві відсутні положення щодо змісту та основних умов такого договору.

Договором про проведення медіації є тристороння угода про зобов'язання сторін провести процедуру медіації щодо певних спірних правовідносин із визначенням процедурних прав та обов'язків сторін.

Функції договору про проведення медіації:

- стимулююча;
- гарантуюча.

Зміст договору про проведення медіації складають умови, визначені угодою його сторін.

У договорі про проведення медіації зазначаються:

- відомості про медіатора (медіаторів) та сторони медіації;
- строки та місце проведення медіації;
- інформація про предмет конфлікту (спору);
- порядок, розмір та форма відшкодування витрат на підготовку та проведення медіації та винагорода медіатора (медіаторів);
- умови конфіденційності інформації щодо медіації;
- відповідальність медіатора (медіаторів) та сторін медіації за порушення умов договору;
- порядок та підстави припинення медіації;
- інші умови, визначені медіатором (медіаторами) та сторонами медіації.

4 Стадії медіації

Кожна стадія (фаза, етап) медіації має свої конкретно поставлені цілі і завдання, і доки не будуть досягнуті ці цілі, не слід переходити до наступної стадії. Медіатор повинен увесь час внутрішньо себе перевіряти – чи дійсно поставлені завдання на певному етапі виконані і поставлена мета досягнута. Лише за повної впевненості у тому, що всі завдання успішно вирішені, можна переходити до наступної фази.

1 стадія – підготовча стадія (премедіація).

2 стадія – Збір інформації та визначення тем для обговорення. На цій стадії зосереджується увага на визначенні тем для обговорення. При цьому медіатор не повинен пришвидшувати процес шляхом з'ясування сутності самого конфлікту (спору).

Основними завданнями другої стадії є:

- збір інформації про конфлікт (спір);
- визначення важливих для усіх сторін конфлікту (спору) тем для обговорення.

Визначення спільних тем для обговорення;

- визначення пріоритетності та послідовності тем для обговорення.

В межах поставлених завдань медіатор має дотримуватися певних правил ведення переговорів

Збір інформації про конфлікт (спір). Друга стадія медіації розпочинається з пропозиції медіатора розповісти кожній стороні про своє бачення проблеми (конфлікту, спору).

Важливо! Якщо друга стадія медіації відбувається під час наступної зустрічі (тобто в інший день після підготовчої стадії), медіатору необхідно спочатку нагадати сторонам про принципи медіації та ті правила, про які сторони домовилися. І тільки після цього розпочати збір інформації про конфлікт (спір).

Як правило, першою розпочинає та сторона, яка звернулася до медіатора щодо її проведення. Розпочати свою розповідь може й інша сторона. Медіатор повинен зважати на конкретну ситуацію, налаштування та бажання самих сторін конфлікту. Завданням медіатора під час збору інформації є уважно вислухати усі сторони конфлікту, акцентуючи увагу на найбільш важливих моментах.

Як правило, розповіді сторін носять принципово позиційний характер, який супроводжується обвинуваченнями, претензіями, невдоволеннями тощо. Тому медіатор повинен за допомогою відповідних технік та інструментів намагатися нейтралізувати такі висловлення. Це допомагає сторонам зосереджуватися на самій проблемній (конфліктній) ситуації, а також на власних потребах та інтересах.

Після того, як висловиться одна сторона конфлікту, медіатор переходить до другої сторони. Важливо пам'ятати, що розповідь другої сторони починається з «чистого аркуша». Тобто не потрібно використовувати за відправну точку розповідь першої сторони. Таким чином забезпечується нейтральність та безпристрасність медіатора щодо другої сторони конфлікту та предмету конфлікту.

Частіше за все кожен з учасників конфлікту вважає, що його опис проблемної ситуації є об'єктивним і таким, що дає чітке уявлення про її реалії. Відтак кожна зі сторін намагається переконати медіатора в тому, що саме її бачення є правильним, а також докладає зусиль до того, аби «перетягти медіатора на свій бік». Медіатор повинен розуміти, що в представленій сторонами інформації щодо бачення проблеми є щось спільне (спільна зона) та відмінне (зона розбіжностей).

Під час збору інформації медіатор використовує різні техніки та інструменти (перифразування, резюмування, рефреймінг тощо). Враховуючи особливе емоційне напруження сторін конфлікту на цій стадії, медіатор не повинен: давати оцінку почутому, робити власні висновки з розповідей сторін, засуджувати, шукати винувату особу, робити зауваження. Медіатор лише структурує викладене однією, а потім і другою стороною.

Збирається попередня інформація, яка є необхідною для визначення тем для подальшого обговорення. Медіатор має утримувати рівновагу часу та активність усіх сторін конфлікту.

Залучаючи сторони до діалогу, медіатор має зважати, які звороти він може використовувати в мовленні, а яких повинен уникати (оціночні судження, звинувачення, сарказм тощо).

Визначення тем для обговорення. Після того, як учасники конфлікту висловили своє бачення проблемної ситуації, необхідно визначити теми для подальшого обговорення.

Теми для обговорення – це узагальнений результат основних питань, які потрібно розглянути для врегулювання конфлікту (спору).

3 стадія – Робота з інтересами та потребами сторін. Під час проведення медіації однією з основних і найголовніших її стадій є робота з виявлення інтересів та потреб сторін. Складність цього процесу полягає в тому, що сторони зазвичай можуть висувати вимоги щодо однієї проблеми, а насправді жадати вирішення іншої. Тобто вони таким чином приховують один перед одним реальні потреби та інтереси за своїми позиціями.

Тому перед медіатором на цій стадії постає завдання не лише виявити всі наявні проблеми та скласти особисту думку про них, але й переконатися у тому, що сторони домоглися порозуміння та усвідомлюють сутність конфлікту.

Медіатор у такому випадку може зіштовхнутися з двома ситуаціями. За першої – інтереси сторін збігаються та як наслідок між ними є порозуміння та спільне бачення сутності конфлікту. За другої – сторони мають різні інтереси, у результаті відстоювання яких кожна з них виробляє й дотримується певної позиції, яка заважає подивитися на ситуацію під іншим кутом. У цій ситуації важливо розуміти те, що комунікація між людьми завжди відбувається на двох рівнях: □□**методологічному** («Як» – Як учасники хочуть співпрацювати один з одним та ставитись один до одного? Як усі учасники разом можуть якісно просуватись у цьому процесі?): зосереджується на тому, як проходить комунікація між учасниками і як вони ставляться до неї на **предметному** («Що» – що конкретно слід змінити, створити чи реорганізувати?): займається конкретним предметом розмови чи конфлікту.

Найпоширенішою причиною виникнення та ескалації конфлікту між сторонами є саме те, що вони комунікують на різних рівнях.

Головними цілями медіатора в роботі з інтересами та потребами сторін:

– необхідно розуміти, що спонукало сторони вступити в конфліктну взаємодію, тобто їхній мотив.

– Після виявлення реальних потреб та інтересів сторін медіатор має пояснити сторонам, у чому полягають відмінності їх потреб та інтересів та що вони мають спільного між собою.

– Сприяння сторонам у взаємному визнанні різних потреб та інтересів, медіатор полегшує комунікацію між ними, застосовуючи свої комунікативні навички.

Однією з найважливіших технік, за допомогою якої можливо встановити взаємодію між сторонами та створити умови, за яких вони будуть здатні почути один одного, є *техніка «Я-повідомлення»*.

4 стадія – Пошук та оцінка варіантів рішення. Після з'ясування справжніх інтересів та потреб сторін медіатор переходить до наступної стадії медіації, сутність якої зводиться до пошуку варіантів рішення та їх оцінки з метою остаточного вироблення умов угоди за результатами медіації. Велике значення для успіху цієї стадії має те, наскільки добре вдалося виявити справжні інтереси та потреби сторін на попередній стадії для того, щоб надалі напрацювання рішень відбувалося не на рівні позиційних переговорів, а на рівні переговорів за інтересами. При цьому важливо, щоб сторони виявили та зрозуміли не лише власні інтереси, але й інтереси протилежної сторони, адже, як свідчить практика, сторонам легше вести переговори та дійти згоди у тому випадку, коли вони усвідомлюють власні інтереси та інтереси іншої сторони, аніж тоді, коли вони залишаються на рівні своїх позицій. У такому випадку комунікація між сторонами налагоджується швидше, сторони здатні продукувати більше креативних ідей та можуть зосередитися на взаємовигідних для них обох рішеннях.

Роль медіатора на цій стадії медіаційної процедури є менш активною, він має стимулювати сторони до напрацювання рішень, які б задовольняли кожну з них та були засновані на їх інтересах, проте одночасно він має слідкувати за тим, щоб варіанти рішень, які пропонуються сторонами, були реалістичними та здійсненними. При цьому медіатор повинен за лишатися нейтральним, не змушувати одну зі сторін приймати пропозиції іншої сторони, а також утримуватися від надання власних варіантів рішення сторонам.

У загальному вигляді завдання медіатора на цій стадії:

- створити умови для пошуку та напрацювання сторонами варіантів рішень;
- організувати обговорення варіантів рішень, запропонованих сторонами;
- сприяти виробленню рішення, прийнятного для обох сторін спору;
- цінити зазначені рішення з точки зору їх відповідності інтересам сторін, їх реалістичності, здійсненності тощо.

– Умовно зазначена стадія може бути поділена на два етапи, які у літературі іноді розглядаються як окремі стадії медіаційної процедури¹⁶⁶, а саме:

- пошук варіантів рішення;
- оцінка варіантів рішення.

Корисним на цій стадії є застосування техніки мозкового штурму – брейнстормінгу (brainstorming) – процедури, під час якої дві або більше осіб генерують якомога більше ідей, варіантів вирішення певної проблеми, не аналізуючи попередньо їх реалістичність та здійсненність.

Технологія брейнстормінгу зводиться до того, що на спільній зустрічі сторін або під час кокусів медіатор пропонує сторонам самостійно напрацювати у відведений час варіанти рішень певної проблеми.

Після того, як сторони обрали для себе найбільш прийнятні варіанти рішень та оцінили їх, медіатор може запропонувати їм попрацювати над удосконаленням цих варіантів для того, щоб в угоди за результатами медіації були закріплені справді найкращі та максимально ефективні варіанти рішення. Для цього медіатор може запропонувати сторонам подумати над тим, які зміни можна внести до обраного варіанту для того, щоб зробити його максимально вигідним та таким, що ще більшою мірою задовольняє інтереси та потреби сторін.

5 стадія – Оформлення домовленостей. Домовленості, досягнуті сторонами за результатами медіації, як правило, виконуються ними добровільно, адже це результат кропіткої співпраці з пошуку взаємоприйнятного рішення під час процедури медіації. Незважаючи на це, питання коректного оформлення таких домовленостей та правової природи угоди за результатами медіації потребує окремої уваги сторін.

На теперішній час внаслідок відсутності спеціального регулювання медіації законодавство України не містить ані самого терміна – угода за результатами медіації, ані вимог щодо оформлення результатів медіації.

Оскільки на даний момент законодавство не містить вимог щодо форми договору за результатами медіації, він може бути укладеним в будь-якій формі. Винятком є надання медіації як соціальної послуги та медіація між потерпілим та підозрюваним/обвинуваченим. За усталеною практикою домовленості сторін медіації фіксуються в угоді за результатами медіації (в медіації як соціальній послугі – угода про примирення; в міжнародних комерційних спорах – угода про врегулювання спору за результатами медіації). Термін «угода за результатами медіації» також використовувався в законопроектах про медіацію, що вносилися до Верховної Ради України в останні роки. Істотною особливістю медіації є її гнучкість. Ця гнучкість безумовно проявляється і під час закріплення результатів домовленостей між сторонами медіації. Сторони обирають той спосіб закріплення домовленостей, що найбільше «пасує» до їх ситуації та відповідає їх інтересам. Якщо для сторін важливо мати письмовий договір, то вони укладають угоду за результатами медіації в письмовій формі. Якщо ситуація потребує нотаріального посвідчення (наприклад, у разі, якщо домовленості пов'язані з передачею нерухомого майна), то сторони звертаються до нотаріуса задля укладення відповідного договору згідно з вимогами законодавства. Угода за результатами медіації доволі часто укладається в усній формі або взагалі не укладається. Угода за результатами медіації може виступати дорожньою мапою для сторін медіації щодо послідовності та часових рамок наступних кроків. Наприклад, за розірванням шлюбу подружжю, яке під час медіації досягло домовленостей щодо аліментів, виховання та місця проживання дітей, все одно доведеться звернутися до суду з відповідною заявою. При цьому в угоді за результатами медіації, окрім

домовленостей щодо дітей, можуть бути зафіксовані зобов'язання подружжя щодо підготовки відповідної заяви та строків звернення до суду.

В залежності від обставин домовленості можуть бути закріплені однією або кількома угодами.

До обставин, що впливають на спосіб закріплення домовленостей, належать:

- характер конфлікту (спору);
- наявність відкритого судового провадження;
- наявність відкритого виконавчого провадження;
- необхідність подальшого звернення до суду;
- необхідність нотаріального посвідчення домовленостей.

Подальше звернення до суду та нотаріальне посвідчення домовленостей можуть бути зумовлені вимогами законодавства або бажанням сторін.

Доволі часто сторони звертаються до медіації за наявності відкритого судового провадження (іноді їх може бути декілька одночасно).

Існує певна плутанина, адже значна частина юристів ототожнює угоду за результатами медіації (іноді навіть саму процедуру медіації) з мировою угодою. Важливо розуміти, що мирова угода – це документ, а медіація – це шлях, яким сторони можуть дійти до мирової або якоїсь іншої угоди.

Мирова угода та угода за результатами медіації не є тотожними поняттями. *Принципова різниця* полягає в тому, що *угода за результатами медіації* є різновидом цивільно-правової угоди та у разі її невиконання сторона має звертатися за захистом своїх прав до суду.

В залежності від змісту домовленостей, досягнутих за результатами медіації, існує безліч варіантів їх оформлення. Тому величезне значення має кваліфікований юридичний супровід сторін під час оцінки та оформлення результатів медіації.

Висновки. Розвиток технологічного прогресу привів до стрімкого прискорення життєвого темпу. Зазначені процеси, у свою чергу, продемонстрували нездатність судової системи та інших традиційних інститутів розв'язання конфліктів ефективно виконувати покладену на них функцію, що цілком логічно стало поштовхом для розвитку альтернативних способів вирішення спорів, у тому числі медіації. Процедура медіації має структуру, з визначеними стадіями (фазами). Найважливішим етапом в медіації є підготовча стадія медіації, вона має велике значення для подальшого ефективного проведення процедури, оскільки з'ясовуються та узгоджуються основні організаційні питання, визначаються правила роботи в переговорах тощо. Роль медіатора є провідною, оскільки від нього залежить розуміння і прийняття сторонами конфлікту (спору) рішення щодо подальшої участі в медіації.

На сьогодні комерційна сфера, як системоутворююча для економіки будь-якої держави, потребує високого рівня стабільності, тому є сприятливим ґрунтом для розвитку інституту медіації. У той же час специфіка сфери та різноманітність правовідносин, які вона регулює, дозволяють виокремити саме бізнес-медіацію. Окрім великої кількості очевидних переваг, що надає сторонам комерційних спорів бізнес-медіація як потужний інструмент для їх врегулювання, цей інструмент можна ефективно застосовувати і як превентивний – для профілактики виникнення спорів.

Перелік питань для самоконтролю

1. Розкрийте особливості бізнес-медіації.
2. Що таке премедіація?
3. Назвіть стадії медіації та їх фази.

Рекомендована література:

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.

2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Леко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги XXI, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьєв Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
2. Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
3. Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.
4. Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.
5. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
6. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
7. Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
9. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
10. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕДУТ, 2018. – 293 с.
11. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
13. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
15. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
16. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
17. Флемінг П.Р. Успішне ведення переговорів. – К., 2020.
18. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
19. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардський проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu>) Закон України про медіацію. Проект закону України от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI02134A.html

2. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
3. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.
4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culonline.com.ua/index.php?newsid=109>.
5. Піз А. “Мова Тіла”– [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
6. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
7. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znayomstvo_poserednika.
8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Галушко В.П. Діловий протокол та ведення переговорів. – Вінниця: Нова книга, 2012. – 226 с.
2. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі: навчальний посібник. / О. Данчева, Ю. Швалб. – К.: Лібра, 2019. – 270 с.
3. Леко Б., Чуйко Г., Медіація: підручник. – Чернівці: Книги XXI, 2016. – 464 с.
4. Підприємництво та бізнес-культура : підручник / [Л. О. Лігоненко, Г. Л. Піратовський, І. В. Молоштан та ін.] ; за заг. ред. Л. О. Лігоненко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2018. – 507 с.

Допоміжна:

1. Александров Д.О., Кондратьєв Я.Ю. Психологічне забезпечення оперативно-службової діяльності працівників міліції. Психологічне забезпечення переговорної діяльності. Частина III. Навч.-метод. посібн. – К.: НАВСУ, 2013. –124 с.
2. Антонюк О. А. Міжнародна публічна медіація: у пошуках максимальної ефективності. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 348–354. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_2_85.
3. Баранівський, В. Ф. Психологія бізнесу (практикум) [Текст]: навч. посіб. / В. Ф. Баранівський, Л. Ф. Терещенко. – Київ : Інтерсервіс, 2019. – 152 с.
4. Гринчак В. А. Мирні засоби врегулювання міжнародних спорів : підручник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 187 с.
5. Дараганова Н. В. Питання застосування в Україні медіації як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів. Вісник Академії адвокатури України. 2012. Число 3. С. 178–181. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaau_2017_3_34.
6. Директива № 2008/52/ЄС Європейського парламенту і Ради від 21.05.2008 року про деякі аспекти посередництва (медіації) в цивільних та комерційних спорах.
7. Дональдсон М. К., Дональдсон М. Умение вести переговоры для «чайников». К.: Диалектика, 2017. 369с.
8. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Міленіум, 2016. – 344 с.
9. Кацы Д.В., Переговоры и посредничество (инструменты повседневной практики мждународника). – СПб., 2015.
10. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання /В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч. – К.: ДЕТУТ, 2018. – 293 с.
11. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры: практические рекомендации по подготовке и ведению переговоров. – М., 2017.
12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник / Т. Ф. Матвійчук. – Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. – 76 с.
13. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. – Одеса : Екологія, 2019. – 456 с.
14. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: Навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 356 с.
15. Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 р. № 452/97-ВР. URL:http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970452.html (дата звернення: 19.02.2021).
16. Тренінг організації ведення переговорів: Консп. лекцій / Укл.: С.С. Яремчук. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 108 с.
17. Флемінг П.Р. Успішне ведення перговорів. – К., 2020.
18. Ходжсон Дж. Ефективне ведення переговорів. Дніпропетровськ: Баланс Клуб. 2020. 252 с.
19. Шеретов С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2018. - 92 с.

Інформаційні ресурси в інтернеті:

1. Гарвардський проект по переговорах (<http://www.pon.harvard.edu>) Закон України про медіацію. Проект закону України от 19.05.2020 № 3504. Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI02134A.html
2. Канарська М. Тактика ведення ділових переговорів: від протистояння до співпраці. Web – сторінка: <http://www.ukrpersonal.com.ua>.
3. Медіація в державах Європейського Союзу. URL: http://ukrainepravo.com/international_law/european_union_law/mediatsiya-v-derzhavakhevropeyskogo-soyuzu/.
4. Орлянський В. С. Конфліктологія : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. С. Орлянський. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 160 с. – Режим доступу : // <http://www.culononline.com.ua/index.php?newsid=109>.
5. Піз А. “Мова Тіла” – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://dere.com.ua>.
6. Пірен М. І. Кофліктологія [Електронний ресурс] / М. І. Пірен. – К. : МАУП, 2005. – 360 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008957.PDF>.
7. Психологія ділового спілкування. Режим доступу : https://stud.com.ua/165625/psihologiya/znaomstvo_poserednika.
8. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник [Електронний ресурс] / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Суми : Університетська книга”, 2008. – 240 с. – Режим доступу : <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0008960.pdf>.

Міжнародні видання:

1. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
2. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.