

ХОМЕНКО Г. Д.,
кандидат історичних наук,
доцент, проректор з
міжнародних зв'язків

*Дипломатична
академія України
при МЗС України*



Сучасні конфлікти відрізняються один від одного своєю історією, характером відносин між опонентами, питаннями, навколо яких точиться боротьба, інтенсивністю, особливостями втручання третіх сторін в процес врегулювання, результатами пошуку компромісних рішень. Саме тому, під час підготовки і ведення переговорів конфліктуючі сторони та посередники повинні враховувати зазначені обставини і гнучко реагувати на будь-які зміни загальної ситуації (контексту). У протилежному випадку, переговори можуть зазнати невдачі та спричинити ескаляцію конфлікту.

Одна з таких ситуацій негативного розвитку подій в конфлікті внаслідок прорахунків учасників процесу врегулювання описана в останній книзі Маргарет Тетчер "Мистецтво управління державою": "Інколи посередники ненароком давали привід для ще більшого кровопролиття. Наприклад, план, запропонований Сайрусом Венсом і лордом Оуеном, так званий "план Венса-Оуена" по розподілу Боснії на 10 кантонів за етнічними ознаками

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДГОТОВКИ І ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ

послужив поштовхом до початку війни між мусульманами і боснійськими хорватами”¹.

Цей приклад можна розглядати як визнання того факту, що кожна конфліктна ситуація є унікальною і вимагає використання наукових методів аналізу, доброї підготовки переговорного процесу, застосування відповідної техніки ведення переговорів у поєднанні з творчим підходом учасників. Сукупність таких засобів дозволяє успішно проектувати і проводити переговори, головною метою яких є врегулювання конфліктних стосунків сторін.

Як справедливо зазначає директор програми підготовки дипломатів Середземноморської дипломатичної академії (Мальта) Йован Курбалія “ключовим елементом в дипломатичній службі є встановлення зв’язку між достовірною інформацією та знаннями і процесом прийняття рішень”². Отже, достовірна інформація, сучасні знання та відповідні практичні навички є важливими складовими, що дозволяють правильно розпочати переговорний процес вже на стадії підготовки (проектування).

В умовах конфлікту, головне завдання стадії підготовки до переговорів полягає в тому, щоб “обговорити те, що згодом обговорюватиметься”. На цій стадії увага сторін сфокусована на обговоренні загальних рамок переговорів, тобто на підготовці відповідного процесу переговорів, а не на його змісті чи можливих результатах.

По суті, це переговори щодо проектування процесу – процедури, структури, порядку денного, ролі сторін – вкрай необхідного для забезпечення успішного проведення майбутніх переговорів між учасниками конфлікту. Головною метою на цій стадії є зосередження зусиль конфліктуючих сторін на визначенні існуючих між ними проблем і переліку питань, які обговорюватимуться під час переговорів.

В конфліктних ситуаціях, сторонам важливо дотримуватись певних принципів з тим, щоб забезпечити послідовність своїх дій і безперервність переговорного процесу. На думку російського автора Марини Лебедевої на переговорах в умовах конфлікту учасники обов’язково повинні використовувати принципи поступовості і синхронності³. Принцип поступовості вважається важливою і необхідною умовою успішного початку процесу врегулювання. Спроби перейти від гострої стадії конфлікту до спільних дій опонентів часто ведуть до провалу переговорів. Сторони виявляються не готовими до прийняття спільних рішень. В результаті формується недовіра до переговорів як на рівні політичних лідерів, так і на рівні широких мас населення.

В подібних випадках розпочати новий раунд переговорів виявляється досить складно. Поступовість дозволяє підготувати учасників: виявити точки зору, відпрацювати різні варіанти врегулювання, а потім розпочати узгодження остаточного рішення. Застосування принципу посту-

повості при розв'язанні проблем сприяє формуванню взаємної довіри сторін.

Разом з тим, принцип поступовості має деякі недоліки, а відтак, не завжди може використовуватись в кризових ситуаціях. Якщо події розвиваються дуже швидко, то затягування у виборі засобів врегулювання може обернутись різким розростанням конфлікту, його переходом у гостру фазу.

Оскільки в кожному конфлікті буває як мінімум дві сторони, іншим принципом, що використовується для врегулювання конфліктів є принцип синхронності. Суть його полягає в тому, що учасники конфлікту знаходяться одночасно на одній і тій же стадії процесу врегулювання. Якщо одна із сторін повертається на попередню стадію в результаті свідомих, спланованих дій чи операцій екстремістських сил, то, як правило, і протилежна сторона відповідає подібним чином. У підсумку, насилля стає причиною припинення розпочатих переговорів.

В умовах збройного конфлікту принцип поступовості означає послідовне проходження процесу врегулювання через кілька фаз, які відрізняються одна від одної своїми специфічними завданнями. Цих фаз чотири: припинення насильницьких дій, встановлення діалогу й підготовка до переговорів, ведення переговорів, виконання досягнутих домовленостей.

Перші дві фази ще не передбачають спільних скоординованих дій сторін по врегулюванню конфлікту. Проте їх значення для успішного розв'язання існуючих протиріч дуже велике, а тому сторони повинні докладати значних зусиль для відповідного забезпечення процесу врегулювання.

Головне завдання першої фази – пониження рівня протистояння, відвернення подальшої ескалації конфлікту, стабілізація ситуації. В цьому розумінні першу фазу можна інакше назвати стабілізаційною. Саме на цій фазі вперше в конфлікті з'являється можливість контролювати перебіг подій. Конфлікт перестає "підкорятись" тільки своїй внутрішній логіці, хоча це ще не означає, що він буде врегульований мирними засобами.

У збройному конфлікті перші кроки в напрямку до стабілізації передбачають обов'язкове припинення воєнних дій та оцінку ситуації. На цій стадії мають бути використані всі засоби для відвернення насильницьких дій. Відмова від насилля в умовах конфлікту не гарантує автоматичного переходу до спільного пошуку рішень. Стабілізація ситуації може відбутись швидко, або розтягнутися на кілька місяців чи навіть років.

На другій фазі, змістом якої є встановлення діалогу й підготовка до переговорів, основне завдання полягає у створенні умов для обговорення існуючих між учасниками збройного конфлікту проблем. Сторони повинні перейти від спроб реалізації односторонніх рішень до розробки

й прийняття спільних рішень, а для цього необхідно перш за все встановити канали спілкування, які дозволять учасникам обмінюватись інформацією, точками зору. З цієї причини друга фаза отримала назву комунікаційної.

Встановлення ефективних каналів комунікації забезпечує обмін інформацією, дозволяє учасникам роз'яснювати свої дії, отримувати інформацію про дії протилежної сторони. Прийнято розрізняти прямі канали комунікації (безпосередній обмін інформацією між конфліктуючими сторонами) й непрямі канали комунікації (через посередника). В свою чергу прямі й непрямі канали комунікації поділяються на офіційні та неофіційні в залежності від того, на якому рівні вони встановлені та хто виступає учасниками переговорів.

Наявність прямих каналів комунікації дозволяє в умовах кризи швидко зв'язуватись з партнером. Особливо ефективним це виявляється в умовах конфлікту, що викликаний випадковими факторами. Недоліками прямих каналів комунікації є загроза їх використання для взаємних звинувачень і погроз, що часто супроводжується сильними емоційними реакціями та загостренням протиріч між опонентами.

На другій фазі, паралельно з встановленням каналів комунікації та формуванням робочих відносин, йде пошук простору для переговорів. Це й забезпечує перехід власне до обговорення проблем, що спричинили появу конфлікту, тобто безпосередньо до переговорів.

Тому третя фаза процесу врегулювання має назву переговорної. Переговорний процес в умовах конфліктних відносин досить складний і має свою специфіку. На відміну від переговорів, що ведуться в рамках співробітництва, він, по-перше, накладає на учасників переговорів особливу відповідальність за рішення, що приймаються, збільшуючи багаторазово ціну будь-якої помилки. Несвоєчасне чи неправильне рішення часто призводить до продовження або посилення конфлікту з усіма можливими негативними наслідками.

По-друге, під час співробітництва учасники переговорів будують нові стосунки між собою, що дозволяє їм отримати новий продукт завдяки їхній взаємодії. Інші завдання вирішують сторони в конфлікті. Основний акцент робиться на розподілі та перерозподілі предмету суперечок. В результаті переговори в умовах конфлікту, як правило, дуже схожі між собою тим, що на них звучать погрози, ультиматуми, а поведінка сторін характеризується жорсткою конкуренцією, оскільки всі переговори такого рівня орієнтовані на просування та посилення своєї позиції.

Остання, четверта фаза, зорієнтована на виконання домовленостей, тобто імплементацію положень мирної угоди. Подекуди, процес врегулювання конфлікту зривається тому, що сторони бувають не спроможними чи не бажають виконувати взяті на себе зобов'язання, в результаті

чого виникає особлива проблема “врегулювання після врегулювання”. В конфліктному менеджменті остання фаза вважається найскладнішою і найважливішою фазою врегулювання конфлікту.

Виокремлюючи фази врегулювання конфлікту, слід мати на увазі, що лінії розподілу між ними проведені досить умовно, в залежності від того, на вирішенні яких задач робиться акцент.

Для успішного розв’язання будь-якого конфлікту необхідна наявність певних передумов. Однією з них є сприйняття сторонами конфліктної ситуації як болючого “глухого кута”. Конфліктуючі сторони сідають за стіл переговорів тільки в тому випадку, коли вбачають якусь користь для себе, перш за все; в плані задоволення власних інтересів, оскільки “конфлікт значною мірою – і справедливо – визначається як результат несумісних інтересів зацікавлених акторів”⁴.

В багатьох випадках, тільки тоді, коли наростає переконання обох сторін в тому, що жодна з них неспроможна одержати перемогу військовими засобами, а продовження конфлікту із застосуванням сили вимагає значних втрат ресурсів, вони починають розглядати переговори як можливу альтернативу протистояння. За таких умов, сили сторін не обов’язково повинні бути рівними. Достатньо буває того, щоб слабкіша сторона унеможливила перемогу сильнішої військовими методами, як це відбулося у Північній Ірландії, де більше 25 років продовжувалося безкомпромісне протистояння між Ірландською Республіканською Армією (ІРА) та британськими військами. На початку 90-х років минулого століття обидві сторони зрозуміли безперспективність такого стану речей і розпочали переговори. У квітні 1998 року ці переговори завершилися підписанням мирної угоди, яка передбачала проведення одночасного референдуму в північній та південній частинах Ірландії, вилучення з ірландської конституції територіальних претензій до Північної Ірландії з одночасним внесенням відповідних змін до законодавства Великої Британії, обрання вищого законодавчого органу Північної Ірландії у складі 108 осіб.

Іншою важливою передумовою для врегулювання конфлікту є знаходження сторонами сприятливої нагоди для ініціювання переговорного процесу. Таку нагоду, перш за все, необхідно ідентифікувати, а згодом використати з відповідною метою. Переговори стають привабливою пропозицією у справі розблокування конфлікту у зв’язку зі змінами у загальній ситуації, як наприклад, приходом до влади нового уряду чи політичного лідера, посилення впливу якогось угруповання, заявами уряду про започаткування нового політичного курсу тощо.

До таких подій слід віднести заяву 1990 року тодішнього президента Південно-Африканської Республіки Фредеріка де Клерка про звільнення політичних в’язнів та відміну заборони на діяльність партії Афри-

канський Національний Конгрес (АНК), чи знаменитий політ 1977 року президента Арабської Республіки Єгипет Анвара Садата до Єрусалима, який фактично поклав кінець ізоляції Держави Ізраїль в арабському світі. Обидві події дали потужний поштовх в напрямку до врегулювання відносин між конфліктуючими сторонами в ПАР і міждержавних стосунків між Єгиптом та Ізраїлем.

Важливість довіри конфліктуючих сторін одна до одної також необхідно розглядати в цьому контексті. Переговори завжди ведуться з метою розв'язання якихось проблем у відносинах, проте їх результат залежить від конкретних людей. Отож, правильно спроектований процес має на меті поліпшення стосунків між конфліктуючими сторонами. Звичайно, це не означає, що опоненти на переговорах можуть стати друзями, разом з тим, встановлення функціональних робочих стосунків між сторонами дозволяє проводити переговори з вірою в досягнення позитивного результату.

Для початку та ведення конструктивного діалогу сторонам спершу необхідно відмовитись від конфронтаційної риторики та навішування страхітливих ярликів на опонента. Саме такий підхід у 1992 році продемонстрували на переговорах керівник урядової делегації ПАР, який також представляв Національну партію Рольф Мейер і головний представник АНК Сиріл Рамофоса. Протягом майже 18 місяців тривав діалог між ними, а на окремих етапах він навіть залишався єдиним каналом для спілкування між конфліктуючими сторонами. Переговори завершилися прийняттям конституції, яка визнавала політичні права усіх расових і етнічних груп в країні та проведенням у квітні 1994 року перших виборів під наглядом міжнародних спостерігачів.

Не менш важливим чинником, що впливає на результативність переговорного процесу вважається гнучкість його учасників. Найочевидніше гнучкість проявляється в реагуванні сторін на розвиток ситуації на переговорах. Під час переговорів цілі та задачі сторін, а також сам процес можуть змінюватись, а відтак, і його базові принципи та параметри вимагатимуть певного пристосування. Впродовж кількох років діалог між сингалезами і тамілами в Республіці Шрі-Ланка зазнав значних змін: спочатку стартував як двосторонній діалог, згодом продовжувався при посередництві третьої сторони, далі проводився як тристороння конференція, й, нарешті, завершився як формальні переговори двох конфліктуючих сторін під головуванням офіційних представників уряду Індії. Описана ситуація дає підстави для того, щоб констатувати наявність прямої залежності між гнучкістю учасників переговорів та підвищеними шансами щодо забезпечення прогресу та досягненням позитивних результатів на переговорах.

Важливим чинником успішної підготовки переговорів є системний

- підхід до формування їх порядку денного. Порядок денний на стадії проектування переговорного процесу включає такий комплекс питань:
- досягнення згоди щодо базових правил і процедур ведення переговорів;
 - участь сторін в процесі підготовки переговорів і форми представництва сторін під час їх проведення;
 - визначення попередніх умов для початку ведення переговорів і зняття перешкод для налагодження діалогу;
 - створення рівних можливостей для участі сторін в переговорному процесі;
 - забезпечення переговорів відповідними ресурсами;
 - визначення місця проведення переговорів;
 - створення каналів комунікації та обміну інформацією між сторонами;
 - обговорення та узгодження загальних принципів спрямованих на досягнення кінцевих результатів;
 - визначення процедури проведення переговорів;
 - узгодження часових рамок для переговорів;
 - знаходження інструментарію сприяння переговорам та виходу з “глухих кутів”;
 - можливе звернення за допомогою до третьої сторони.

Практична підготовка до переговорів складається з одинадцяти пунктів, а саме: 1) визначення учасників; 2) створення передумов і зняття перешкод; 3) створення рівних умов для учасників (“вирівнювання ігрового поля”); 4) знаходження ресурсів для переговорів; 5) визначення відповідної форми для проведення переговорів; 6) досягнення згоди щодо місця проведення переговорів; 7) створення каналів для комунікації та обміну інформацією; 8) узгодження порядку денного; 9) керівництво процедурними моментами; 10) визначення часових рамок; 11) прийняття рішень.

Під час проектування переговорів сторонам необхідно здійснити наступні кроки щодо:

1. Учасників

- створити канали комунікації незалежно від їх кількості, розмірів та формальної сторони (офіційні чи неофіційні) з метою встановлення безпосереднього контакту і налагодження процесу спілкування;
- включити до складу учасників переговорів представників будь-яких угруповань, що мають претензії на втручання в переговорний процес;
- утворити базові коаліції для проведення підготовчої роботи до переговорів з тим, щоб розпочати переговори з метою досягнення позитивного результату та можливість залучити тих, хто знаходиться в опозиції;
- розпочати переговори за участю якомога більшої кількості учасників для того, щоб переконати тих, хто не бере участі в переговорному процесі в необхідності прийняття їх результатів;

- дозволити рівну кількість делегатів від кожної із сторін;
- дозволити різним делегаціям бути представленими кількістю, що відповідає їх силі як електоральних блоків (там де вибори відбулися);
- встановити електоральний бар'єр для обмеження участі в переговорах;
- обмежити кількість учасників тільки тими, хто отримав достатню підтримку;
- дозволити різний рівень представництва на переговорах для різних угруповань (тобто надати статус учасника чи спостерігача);
- виокремити з переговорного процесу групи, які можуть бути в опозиції з одних питань, але надавати підтримку в інших.

2. Виконання передумов і зняття перешкод

- не виставляти попередні умови для участі в переговорах і надавати дозвіл всім, хто висловив таке бажання;
- використовувати процес підготовки до переговорів для відпрацювання попередніх умов та питань легітимності, а також визначити тих, хто буде висловлюватись під час переговорів;
- перевести встановлені передумови, що були спочатку орієнтовані на одну із сторін в базовий принцип, який був би прийнятним для усіх учасників переговорного процесу;
- обговорити передумови та питання щодо підтримки переговорного процесу в неофіційній дискусії ще до початку формальних переговорів.

3. "Вирівнювання ігрового поля" для переговорів

- визнати в контексті переговорного процесу право усіх сторін брати участь в переговорах;
- узгодити процедурні моменти, які дозволили б брати участь тим особам, що були раніше виключені з переговорного процесу або стали об'єктом дискримінації;
- спланувати час і ресурси таким чином, щоб дозволити всім сторонам прибути на переговори підготовленими;
- встановити контакт та з'ясувати додаткову інформацію від партнерів з якими існує співпраця в інших галузях;
- розглянути можливість залучення впливового посередника чи головуючого на засіданнях, що дозволило б забезпечити в однаковій мірі легітимність усіх учасників на період переговорного процесу, письмово узгодити рівність усіх учасників за столом переговорів.

4. Забезпечення ресурсами переговорного процесу

- фінансування переговорів самими учасниками;
- одна сторона пропонує забезпечити ресурсами більшість або всі заходи в рамках переговорів;
- внески для покриття витрат на переговори можуть зробити інші внутрішні дійові особи;
- проведення переговорів за рахунок фінансування міжнародних ор-

ганізацій.

5. Визначення відповідної форми переговорів

- повномасштабні конференції;
- саміти ключових дійових осіб;
- низка сесій за круглим столом;
- “човникова дипломатія”;
- двосторонні дискусії;
- змішана формула пленарних засідань і робота в підгрупах;
- визнання конфліктуючих сторін за допомогою вислуховування доповідей представників меншин;
- визначення різних ролей для учасників переговорів і спостерігачів.

6. Місця проведення переговорів

- визначити нейтральне місце для проведення переговорів, яке не було б символічним або образливим для будь-кого із учасників і не вказувало б на якусь підтримку однієї із сторін;
- досягти згоди щодо прийняттого для учасників переговорного процесу місця проведення переговорів всередині країни;
- забезпечити рівний доступ до місця проведення переговорів усім сторонам;
- доповнити офіційні дискусії неофіційними, без ведення стенограм, шляхом встановлення додаткових каналів комунікації поза межами офіційного місця проведення переговорів.

7. Комунікації та обміну інформацією

- проведення таємних переговорів;
- закриті сесії під час переговорів з епізодичним або регулярним інформуванням широкого загалу про досягнуті результати (за згодою усіх сторін);
- досягнута згода усіх сторін про дотримання всіма учасниками переговорів ембарго на контакти з ЗМІ (з відповідними механізмами “покарання” порушників, які приймаються всіма учасниками);
- зв'язки з ЗМІ є сферою відповідальності кожної окремої сторони;
- покладання відповідальності за зв'язки з громадськістю на головуючого чи посередника;
- заснування постійного секретаріату по зв'язках з ЗМІ з метою здійснення управління інформацією від імені всіх учасників переговорного процесу;
- заснування центрального секретаріату для передачі інформації між сторонами;
- формування підкомітету з відповідального за інформаційний обмін між сторонами.

8. Узгодження основи порядку денного

- започаткування процесу підготовки переговорів, за участю громадсь-

- кості чи приватно, можливо навіть з обмеженою кількістю делегатів для визначення порядку денного ще до початку переговорів;
- використання офіційного процесу підготовки переговорів для розв'язання процедурних моментів і питань пов'язаних з порядком денним переговорів;
- визначення черговості пунктів порядку денного відповідно до їх змісту та ступеня важливості;
- узгодження довгострокової політики, яка передбачала б серію переговорів, при цьому кожні наступні переговори мають бути логічним продовженням попередніх.

9. Управління процедурними моментами

- узгодити систему головування за схемою, яка передбачала б, що жодна із сторін не може отримати вигоду від головування під час обговорення загальних чи специфічних питань порядку денного;
- визначити сторону, що повністю влаштовує всі зацікавлені сторони;
- визначити сторону, що найменше влаштовує всі зацікавлені сторони;
- визначити основні навички, що необхідні для виконання функцій головуючого;
- визначити сторону, що мала б повноваження приймати рішення, які були б обов'язковими для всіх учасників переговорів;
- визначити сторону, яка не мала б скільки-небудь значних повноважень і залежала б від консенсусу між усіма зацікавленими сторонами.

10. Часових рамок

- ніяких обмежень в часі – учасники працюють стільки, скільки необхідно для повного завершення переговорів;
- узгоджений наперед ліміт часу;
- реалістичний ліміт щодо цілей, які необхідно досягнути протягом наявного часу;
- визначення в якості мети прийнятного для опонентів вирішення всіх аспектів спору;
- встановлення часових рамок в якості можливих варіантів продовження переговорів, які слідували б за кожною попередньою серією успішних переговорів.

11. Процедури прийняття рішень

- повна згода – всі сторони повинні прийняти пункт (чи пункти) рішень;
- проста більшість – більше половини сторін переговорів або делегатів приймають рішення;
- консенсус – пункт обговорення визначається й шліфується до того часу, поки всі з ним не погодяться;
- достатній консенсус – певний відсоток сторін чи делегатів, що повинен прийняти пункт рішення (точний відсоток або критерій, який має бути узгоджений напередодні й залежить від кількості сторін, розмірів їх де-

- легаций, та їх спроможності “продавати” угоду більш широкому загалу);
- тасмне голосування для визначення фактичного консенсусу сторін;
- відкрите голосування шляхом підняття рук для визначення тих питань, яким надається перевага;
- заключна ратифікація прийнятого рішення (рішень) сторонами або схвалення остаточних варіантів рішень шляхом проведення референдуму.

В останні десятиліття практика ведення переговорів збагатилась новими формами, кожна з яких підпорядкована досягненню певної мети. Сьогодні такими формами переговорів виступають: великомасштабні конференції (сигналізують світовому співтовариству про відкриття переговорного процесу, а також можуть використовуватись для презентації завершальної стадії врегулювання конфлікту); зустрічі на найвищому рівні або саміти (нетривалі за часом події з обмеженою кількістю учасників, що використовуються для обговорення ключових питань); дискусії за круглим столом або пленарні засідання за участю всіх зацікавлених сторін (невід’ємний елемент будь-якого переговорного процесу, ідеальне місце для офіційного узгодження позицій сторін з питань порядку денного); дискусії в підгрупах і підкомітетах, де кожна із сторін представлена меншою, ніж під час пленарних засідань кількістю учасників (сприяють детальному обговоренню окремих питань порядку денного і дозволяють прискорити процес інформаційного обміну та прийняття рішень); “човникове” посередництво тобто серія окремих зустрічей між посередником і однією із сторін (надзвичайно корисні для передачі інформації конфліктуючим сторонам третьою стороною); двосторонні дискусії – безпосередні переговори між двома конфліктуючими сторонами (можуть бути офіційними та неофіційними); серія пленарних зустрічей з одночасним використанням дискусій в підгрупах (передбачають розподіл навантаження між підгрупами, завданням яких є підготовка окремих пропозицій з питань порядку денного з їх наступним розглядом на пленарних засіданнях).

Під час ведення переговорів в умовах конфлікту сторонам важливо дотримуватись певних принципів поведінки, які прискорюють пошук компромісних рішень. Такі принципи передбачають створення довіри між опонентами, сприяння ясності у формулюванні власної позиції, створення атмосфери взаємного розуміння, забезпечення прогресу в розв’язанні існуючих проблем.

Створення довіри між конфліктуючими сторонами включає наступні аспекти:

- забезпечення конфіденційності переговорів;
- демонстрацію учасниками своєї компетентності та послідовності під час їх проведення;
- постійний акцент на важливості переговорів;

- збереження віри в успішне розв'язання конфлікту.
- Сприяння ясності у формулюванні власної позиції означає:
- постановку так званих відкритих запитань, на які неможливо дати відповідь так чи ні;
- перефразування та підведення підсумків після висловлювання протилежної сторони;
- постійне збереження суті питань в центрі уваги;
- запобігання виникненню негативних емоцій під час обговорення.
- Сприяння взаємному розумінню сторін передбачає:
- відокремлення емоційних аспектів, пов'язаних із сприйняттям однією стороною іншої від змісту обговорюваних питань;
- визначення потреб і інтересів сторін;
- використання порад експертів.

Забезпечення прогресу на переговорах досягається шляхом:

- розбивки обговорюваних питань на менші елементи;
- встановлення пріоритетності питань;
- взяття за основу плану врегулювання пропозицій протилежної сторони;
- визначення тих питань, з яких існує порозуміння між сторонами;
- створення можливостей для надання сторонами поступок одна одній.

Тактику ведення переговорів прийнято розділяти на три види: жорстку, поступливу та принципову⁵. Сторони, що застосовують жорстку тактику віддають перевагу силовим стратегіям і методам ведення переговорів з тим, щоб примусити опонента зробити якомога більше поступок без урахування його інтересів. Як правило, стосунки сторін на таких переговорах бувають ворожими, а результат досягається завдяки знаходженню розподільчих, а не взаємоприйнятних інтегративних рішень.

В основу тактики поступок покладено бажання сторін підписати угоду, не спричиняючи ускладнень чи напруженості у стосунках з опонентом. У цьому випадку, сторони докладають значних зусиль для того, щоб не зіпсувати свої стосунки. Однак, в очах сторони, яка застосовує жорстку тактику, такі учасники переговорів сприймаються як слабкі, а тому часто стають об'єктом застосування силових методів.

Принципова тактика ведення переговорів у всіх можливих випадках надає перевагу інтегративним підходам, тобто ставить за мету розв'язання існуючих проблем з урахуванням їх важливості та на основі взаємної вигоди. Розуміння інтересів опонента, що становлять суть його позиції на переговорах, дозволяє вибирати такі варіанти врегулювання, які забезпечують прийняття справедливих рішень для учасників конфлікту.

За даними Інституту світових відносин США (м. Вашингтон) результати останніх досліджень в цій галузі свідчать про те, що сторони, які обирають жорстку стратегію на переговорах схильні до застосування

традиційної техніки ведення переговорів з акцентом на залякування, погрози, тиск з метою задоволення власних вимог.

І навпаки, переговори із застосуванням принципової стратегії сприяють досягнення взаємної вигоди сторін. Така стратегія має більше шансів закінчитися підписанням прийнятної для конфліктуючих сторін угоди та дозволяє усім учасникам переговорів залишитися задоволеними досягнутими результатами⁶.

Досить часто переговори в умовах конфлікту заходять у безвихідні ситуації з тих чи інших причин. В таких випадках, застосування новітніх практичних розробок конфліктного менеджменту дозволяє розблокувати переговорний процес, підштовхнути його в конструктивному напрямку. До числа засобів виходу з так званих "глухих кутів" на переговорах відносяться: створення коаліцій, формування підгруп експертів для глибшого вивчення конфліктної ситуації і пошуку варіантів її врегулювання, "човникове" посередництво за участю третьої сторони, проведення переговорів з розташуванням помешкань учасників переговорів в безпосередній близькості з метою створення умов для неформального спілкування, використання референдумів, консультацій та процедури поновлення мандатів для ведення переговорів, використання неофіційних каналів для пошуку шляхів розв'язання конфліктів, підвищення рівня представництва делегацій.

ПОСИЛАННЯ

- ¹ Тэтчер М. Искусство управления государством: стратегии для меняющегося мира. – М.: Альпина паблишер, 2003. – С.333.
- ² Kurbalija Jovan. Knowledge management and diplomacy // Knowledge and diplomacy. – Malta, Mediterranean Academy of Diplomatic Studies, 1999. – P.18.
- ³ Див: Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. – М.: Аспект пресс, 1999. – С.87-92.
- ⁴ Зайдельман Р. Теории конфликтов и мира: концепции, подходы и методы//Международный опыт разрешения этнических конфликтов. – Книга 3: Этнические и региональные конфликты в Евразии / Под ред. Б.Коппитерс, Э.Ремакль, А. Зверева.– М.: Весь мир, 1997. – С.22.
- ⁵ Див.: <http://iadc.iwa.org/en/Unit8.htm>.
- ⁶ Ibidem.

Надійшла до редакції 09.01.2003