

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН, ІНФОРМАЦІЇ ТА
РЕГІОНАЛЬНИХ СТУДІЙ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка випускової кафедри
_____ Ніна РЖЕВСЬКА
« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
БАКАЛАВРА СПЕЦІАЛЬНОСТІ 291 «МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ,
СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
«МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК ЗАСІБ ДИПЛОМАТІЇ»

Виконавець: здобувачка вищої освіти 4 курсу, 408 Б групи, Кушнір Владислава
Володимирівна

Керівник: к. і. н. , доц., доцент кафедри міжнародних відносин, інформації та
регіональних студій Дерев'янка Ігор Петрович

Нормоконтролер _____ Валентина ЄМЕЦЬ

КИЇВ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ЗАСОБУ ДИПЛОМАТІЇ.....	6
1.1. Основні підходи до визначення поняття «міжнародні переговори»	6
1.2. Критеріальні ознаки дипломатії	15
РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК НЕВІД’ЄМНА СКЛАДОВА ДИПЛОМАТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	17
2.1. Організація і тактика переговорного процесу	17
2.2. Типологія, структура, цілі і основні функції міжнародних переговорів.....	28
2.3. Етапи та заключні документи міжнародних переговорів	33
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ СТИЛІВ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ.....	37
3.1. Характеристика західної культури ведення переговорів	37
3.2. Характеристика східної культури ведення переговорів.....	44
3.3. Український національний стиль ведення переговорів у порівнянні з німецькою стилістикою переговорів	47
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність проблеми, що зумовила вибір теми дослідження та розробки проекту пов'язана зі зміною вектору розвитку міжнародної дипломатії та глобалізації світу, збільшенням кількості учасників дипломатичних переговорів, з одного боку, та активності нетрадиційних суб'єктів переговорів – з іншого. Зазначені фактори висувають на перший план необхідність теоретичного узагальнення та подальшого розвитку наукових та практичних розробок основ дипломатичної переговорної діяльності на міжнародній арені.

Переговори – одне із найдавніших інститутів, що виник одночасно з міжнародними відносинами. Підтримка останніх неможлива без переговорів. Переговори – один із найважливіших інструментів дипломатії. Дипломатія значною мірою є процесом спілкування між представниками держав, яка має на меті обмін інформацією, досягнення взаєморозуміння, усунення або згладжування розбіжностей і досягнення згоди з питань, що обговорюються.

Значення переговорів як інструменту дипломатії давно відзначається державними діячами, дипломатами. Про переговори чимало говорили древні філософи, та були і «батьки міжнародного права». Спеціальні роботи у цій галузі з'явилися вже у XVIII ст.

Характерною рисою сучасної зовнішньої політики держави є зростання значення здійснених нею дипломатичних переговорів. Цей момент знаходить свій відбиток у багатьох міжнародних актах. Дипломати та вчені говорять про необхідність створення теорії переговорів. Однак поки що в цьому напрямку зроблено мало. Незадовільним є стан справ з вивченням переговорів у нашій країні. Відповідні розділи у підручниках з міжнародного права та дипломатії або взагалі відсутні, або обмежуються загальними положеннями.

Мета дипломатичних переговорів – досягнення згоди з питань, що виникають у міжнародних відносинах. Результати переговорів втілюються у різних формах офіційних актів, які дуже різноманітні і мають різний статус, різну обов'язкову силу.

Але при цьому сутність їх одна – угода сторін. Для розуміння змісту досягнутих угод знання процесу їхньої підготовки має важливе значення. Цим визначається актуальність цієї дипломної роботи.

Дослідження дипломатичних переговорів носить міждисциплінарний характер і спирається на положення та висновки, отримані в рамках теорій середнього рівня, у тому числі, теорії міжнародних відносин та дипломатії, переговорної теорії, політології, теорії управління, психології, соціології та, зокрема, роботи українських та зарубіжних авторів: М. Айзенхарт, А. Я. Анцупов, Л. Белланже, С. Блейк, Д. Браун, І. А. Василенко, Д. Л. Давиденко, У. Зартман, В. Л. Ізраелян, Д. Карнегі, Д. Кемп, Г. Кеннеді, Н. І. Леонов, Ю. Ф. Лукін, В. Мастенбрук, Д. Є. Міхель, Дж. І. Ніренберг, В. Н. Панкратов, Б. Паттон, А. Рапопорт, С. Сайм, Дж. У. Селек'юз, П. А. Сергоманов, М. Спенгл, І. Томан, Р. Фішер, Б. Й. Хасан, Д. Ходжсон, П. А. Циганков, В. П. Шейнін, М. А. Шепелев, С. Г. Шеретов, А. І. Шипілов, У. Юрі та інших.

Мета дослідження – аналіз міжнародних переговорів як засобу дипломатії.

Виходячи із зазначеної мети, було поставлено такі **основні завдання**:

- проаналізувати основні підходи до визначення поняття «міжнародні переговори»;
- дослідити критеріальні ознаки дипломатії;
- надати аналіз організації і тактики переговорного процесу;
- розглянути типологію, структуру, цілі і основні функції міжнародних переговорів;
- проаналізувати етапи та заключні документи міжнародних переговорів;
- надати характеристику західної культури ведення переговорів;
- дослідити характеристику східної культури ведення переговорів;
- проаналізувати український національний стиль ведення переговорів.

Об'єктом дослідження є дипломатія як мистецтво ведення переговорів.

Предметом дослідження є міжнародні переговори як основна форма взаємодії держав на міжнародній арені.

Методи дослідження. Для аналізу сутності дипломатичних переговорів було використано такі методики дослідження: методи аналізу, синтезу, індуктивний та дедуктивний методи, типологічний та класифікаційний аналіз, структурно-функціональний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів. Визначається, насамперед, важливістю аналізу з метою наукового пізнання міжнародних переговорів, необхідністю розробки та обґрунтування значимості переговорного процесу в дипломатії, як пріоритетного напрямку діяльності учасників на міжнародній арені, а також цінністю теоретичного дослідження ролі переговорів у системі міжнародних відносин як ефективного способу вирішення різноманітних міжнародних проблем.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних інформаційних джерел. Загальний обсяг роботи складає – 66 сторінок. Список використаних інформаційних джерел нараховує 75 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ЗАСОБУ ДИПЛОМАТІЇ

1.1. Основні підходи до визначення поняття «міжнародні переговори»

У сучасному світі зростає роль соціальних та гуманітарних ресурсів, що проявляється як у практичній сфері, коли велика увага приділяється проблемам охорони здоров'я, туризму, боротьби з бідністю тощо, так і в науковій – збільшується кількість досліджень у цих областях, з'являються концепції, безпосередньо пов'язані із соціальною та гуманітарною сферою. Зрозуміло, що військово-політичні та політико-економічні ресурси не знижують своєї «ваги» у світовій політиці. У цьому випадку йдеться про те, що соціально-гуманітарні засоби впливу стають не менш дієвими порівняно з традиційними. З іншого боку, вони застосовуються й іншими методами впливу, зокрема військовим, часто посилюючи їх. При цьому дуже дієвими виявляються такі засоби, як пропаганда та фейкові новини. Інструмент переговорів, що використовується для врегулювання конфліктів, можна впевнено віднести до ресурсів соціальної та гуманітарної сфери.

Міжнародні переговори передбачають, з одного боку, знання з різних галузей (зокрема історії, права, економіки, політології, психології та інших.), з іншого – комунікативні навички та вміння [23, с. 49].

На сьогоднішній день неможливо уявити міжнародні відносини без ведення переговорів на різних рівнях і в різних сферах.

Існують різні визначення поняття «переговори». Серед них, зокрема:

- «близький до торгового (bargaining process) процес, що застосовується для залагодження відмінностей шляхом встановлення відносин між сторонами, що є найважливішим завданням дипломатії;
- структуралізований (зазвичай у прямому спілкуванні між сторонами) процес, який використовується для обміну інформацією, ідеями, поглядами та припущеннями з метою вирішення протиріч;

– один із типів соціальної комунікації, що є дискусією, орієнтовану на вирішення протиріччя інтересів її учасників» [19].

Згідно з думкою Р. Уінхема, переговори – це «процес зняття інформаційної невизначеності шляхом поступового з'ясування партнерами позицій одне одного» Слід погодитися з трактуванням переговорного процесу Р. Уінхема, за яким будь-які переговори зводяться лише зняття інформаційної невизначеності шляхом з'ясування позицій переговорників. І зняття інформаційної невизначеності, і з'ясування позицій переговорників є лише можливими складовими елементами переговорів поруч із багатьма іншими.

З'ясування позицій переговорників – єдиний можливий спосіб зняття інформаційної невизначеності.

Переговори є найважливішим аспектом політичного життя. Політичні переговори всередині країни та між країнами ведуться з багатьох питань – починаючи від найпростіших (наприклад, локальне порушення кордону) до складних та небезпечних (наприклад, про те, чому сусідня держава зосереджує свої війська поблизу кордонів іншої держави), між партіями та організаціями, корпораціями тощо [18].

Поняття переговорів, переговорного процесу є одночасно як науковим, так і звичним, щоденним. До нього можна підходити з погляду права (закону), дипломатії, історії, філософії, психології, етики, релігії. Кожного дня ми проводимо десятки, якщо не сотні чи тисячі, переговорних процесів, не замислюючись детально над їх специфікою. Переговорні процеси мають місце як в юриспруденції, так і в інших сферах професійної діяльності людини. Оскільки переговорний процес пов'язується з людиною, є соціальним явищем, то історія його виникнення сягає сотні років тому, занурюючись у часи зародження людства, письма та розширення контактів між представниками різних соціальних груп з метою досягнення згоди щодо спірних чи неврегульованих питань.

Поняття «переговори» означає мистецтво справлятися зі справами держави, однак переговори не обмежуються міжнародними справами. Вони є всюди, де є

розбіжності, щоб примиритися, інтереси, щоб їх умиротворити, люди, щоб їх переконати, і ціль, щоб її досягнути. Таким чином, усе життя можна вважати триваючими переговорами. Нам завжди необхідно вигравати у друзів, перемагати ворогів, виправляти невдалі враження. Переконувати інших у своїх поглядах та використовувати всі відповідні засоби, щоб просувати наші проекти [7, с. 37].

Переговори – це процес, через який ми укладаємо угоди з іншими, щоб вирішувати спори або плануємо якісь дії, часто шляхом примирення конфліктних або очевидно конфліктних інтересів. Вони включають у себе комунікацію через використання слова або дій – через вимоги, побажання і перспективи [25, с. 71].

Переговорний процес – це насамперед соціальний феномен активної комунікації. Це спільна робота зі знаходження взаємоприйняттого рішення щодо виходу з проблемної ситуації. Зміст поняття «переговори» дуже добре досліджений у сфері міжнародних відносин, звідки переговори також беруть свій початок.

Кожній людині, яка проводить перемовини, необхідні тонка інтуїція і висока майстерність, знання особливостей культурних традицій партнерів з переговорів, щоб втілити в життя задумані ідеї.

Процесуальний аспект переговорів – порядок денний, порядок обговорення угоди учасників щодо правил ведення переговорів. І все ж таки науковий напрямок з вивчення процесу переговорів починає складатися тільки з другої половини ХХ століття. У 1950 – початку 1960 років активно вивчаються як міжнародні, а й торгові переговори, переговори підприємців із профспілками тощо, з використанням методів порівняльного аналізу, що дозволяє виявити загальні закономірності побудови переговорної діяльності.

Цей період пов'язаний з такими іменами, як С. Сіджел та Л. Фурекер; Ч. Осгуд; А. Лол. Спочатку дослідження процесу ведення переговорів опинилися під значним впливом біхевіористської парадигми, і в основному вивчалось, як має будуватися поведінка на переговорах, щоб виграв на них був максимальним. Саме тоді з'являється багато робіт, у яких експериментальні ігрові моделі намагалися виявити поведінкові закономірності процесу ведення переговорів. Наприкінці 1970 – на

початку 1980 років з'являються нові тенденції у вивченні процесу міжнародних переговорів. Багато в чому вони зумовлені подіями, що відбувалися на світовій арені, насамперед процесами розрядки міжнародної напруги та посиленням європейської інтеграції.

Міжнародні переговори представляють собою певний процес, який має організований характер, основою якого є міжособистісна взаємодія іноземних партнерів, орієнтована на вирішення конфліктів чи розвиток співробітництва і що передбачає спільне ухвалення певного рішення, що має міжнародне значення [23, с. 74].

Узагальнюючи вищенаведені визначення переговорів, переговорного процесу, можна дійти висновку, що переговорний процес як засіб урегулювання конфлікту – це процес комунікації між двома або більше особами, які мають різні позиції, але схожі інтереси, що виходять із потреб, володіючи необхідними ресурсами, спільно працюють на основі взаємопов'язаних та узгоджених правових норм і етичних правил заради досягнення взаємоприйнятної угоди шляхом компромісу чи консенсусу.

Наприклад, С. Г. Шеретов серед характерних особливостей переговорів виділяє:

- наявність проблеми;
- схожість та відмінність інтересів сторін;
- взаємозалежність учасників переговорів;
- складну структуру (підготовча стадія, взаємодія (власне переговори) та стадія виконання досягнутих домовленостей);
- спілкування сторін;
- спільне вирішення проблеми [12, с. 11-12].

Розглянувши деякі визначення понять переговорів, переговорного процесу та узагальнивши їх, вимальовуються основні компоненти (складові частини), які дослідники бачать у переговорах, переговорному процесі й які складають їх правову сутність.

Мова йде про статус учасників та їх сприйняття одне одного, проблемну ситуацію (проблема, спір, конфлікт, відмінність позицій), цілі учасників, комунікацію і спільну роботу, узгоджені правила й норми, ресурси, взаємоприйнятну угоду.

Вищезгадані основні компоненти, в тому чи іншому вигляді, включають в себе практично будь-який переговорний процес.

Сьогодні теоретики різних напрямів пропонують дуже суперечливі відповіді ці питання. Науковцями виділяється три підходи до дослідження міжнародних переговорів:

- психологічний;
- підхід, заснований на логічних процедурах, у якому «наголос робиться на технологію ведення переговорів»;
- методологічний підхід [2, с. 66].

Існують різні підходи до аналізу ситуації, що склалася, і підготовки до переговорів. Так, наприклад, К. Лі виділяє 5 основних складових процесу підготовки до міжнародних переговорів, характерні для інших типів переговорів:

- формулювання мети переговорів;
- пошук сильних сторін, підготовка владного ресурсу;
- виявлення та ранжування проблем за ступенем їх значущості;
- визначення параметрів вирішення проблем (максимально та мінімально прийнятних рішень);
- пошук альтернативних варіантів вирішення.

Як зазначає К. Лі, під час створення власного плану важливо також спробувати припустити, який може бути план та вимоги іншої сторони. Розгляд потреб інших учасників переговорів та «програвання» їх можливих реакцій дозволить краще підготуватися до переговорів [3].

Загалом слід зазначити, що будь-які переговори багатofункціональні і передбачають одночасну реалізацію кількох функцій. Але при цьому функція пошуку спільного рішення має залишатися пріоритетною. Підсумовуючи, слід зазначити, що

учасникам переговорів слід розпочинати виконання взятих зобов'язань якнайшвидше. Оскільки відстрочка виконання може викликати сумніви та недовіру сторін один до одного.

Типологію переговорів, включаючи міжнародні переговори, можна провести з різних підстав, таких як цілі та завдання учасників, рівень обговорення, предмет дискусії, кількісний чи якісний склад учасників, ступінь згуртованості учасників, рівень офіційності та формалізованості переговорів, функції переговорів, соціокультурні умови проведення (ступінь толерантності сторін, рівень розвитку різних типів культури, фактори національного та територіального характеру, соціальна дистанція, наявність ресурсу влади та дистанція влади, ступінь відкритості та демократичності суспільства, інші умови), форма, цілі, методи, ступінь зацікавленості сторін, тип конфлікту у разі проведення переговорів щодо врегулювання конфлікту) тощо.

Як зазначає І.А.Василенко, міжнародні переговори можуть проводитися, зокрема, з метою:

- встановлення та розвитку міжнародних відносин;
- залагодження конфлікту; звернути увагу на вузькість деяких із перелічених визначень переговорів.
- досягнення та підписання угоди;
- для обміну інформацією та з'ясування позицій сторін;
- маскуванню справжніх намірів.

Міжнародні переговори можуть також бути двосторонніми та багатосторонніми, прямими та непрямими, відкритими та конфіденційними, стандартними та нестандартними тощо [27].

За регулярністю міжнародні переговори можуть бути разовими та відновлюваними. Міжнародні переговори можуть відбуватися на найвищому рівні, на рівні представників чи експертів.

Міжнародні переговори класифікують також відносно географії учасників (регіональні, субрегіональні тощо), характеру суб'єктів (держави, міжнародні

організації тощо), форми організації (візити, зустрічі), форми ведення переговорів (прийоми, засідання).

Типологію міжнародних переговорів можна провести і з предметної галузі (дипломатичні, військово-політичні, економічні, торгові, гуманітарні, соціальні тощо), і навіть характеру домовленостей (юридичні, політичні, моральні). Безперечно, запропонована типологія міжнародних переговорів не є повною.

Крім названих типів переговорів, Л. Крамп виділяє також мережі переговорів. На думку Крампа, у деяких сферах, таких як обговорення міжнародної торгової політики, можна спостерігати мережі переговорів із сторонами, які одночасно беруть участь у переговорах на міжнародному, багатосторонньому, регіональному та двосторонньому рівнях. Одна сторона, наприклад, уряд якоїсь держави може займатися вирішенням подібного кола питань на всіх чотирьох рівнях і при цьому врегулювати проблеми в багатосторонніх переговорах.

Крамп вважає, що у сфері формування та розвитку міжнародної торгової політики, як і в багатьох інших галузях, різні типи переговорів можуть бути взаємопов'язані між собою.

Як зазначає автор книги про міжнародні переговори К. Лі, для представників різних типів компаній необхідні однакові вміння ведення ділових інтеракцій, фактично переговорів.

Слід виділити п'ять основних елементів переговорів. До них відносяться:

- діагностування (аналіз) ситуації;
- підготовка до переговорів;
- основна частина (ведення) переговорного процесу;
- завершення;
- імплементація (застосування, використання) результатів переговорів на практиці.

На думку Дж. Бертона, офіційні переговори зазвичай проводять у два етапи:

- на першому етапі переговори відбуваються між представниками сторін;
- на другому етапі переговори відбуваються на офіційному рівні.

Спочатку вирішуються процедурні питання, а саме форма перебігу переговорів, етична сторона, хронологічна послідовність та умови регламенту, конфіденційність та умови роботи із засобами масової інформації. Потім обговорюється змістовна сторона спірних питань. Визначаються позиції сторін, їх інтереси та наміри, а також те, що представляє для них цінність та необхідність.

Наступним моментом є вивчення спільних інтересів та потреб, а також їх протиріч.

Ще одним етапом є розробка альтернатив та їх оцінка. І лише після цього відбуваються самі переговори. Слід наголосити, що підхід Бертона стосується лише офіційних переговорів і не може поширюватися на неформальні переговори.

Подібна думка про етап дискусії представлено в роботі Р. Фішера та У. Юрі. Проте, з їхньої точки зору, у ході переговорів, включаючи міжнародні переговори, чотири основні елементи принципів переговорів (переговорів, заснованих на певних принципах) можуть виступати і є найбільш вдалим в якості предмету обговорення. На думку даних авторів, необхідно зрозуміти, чи існують «чи... відмінності у сприйняттях», якість невдоволення, «труднощі у спілкуванні» і спробувати проаналізувати ці фактори. Для кожної із сторін важливо розібратися на користь протилежної сторони [67].

Для них також існує можливість висунути взаємовигідні варіанти та за наявності об'єктивних критеріїв прагнути до досягнення угоди та узгодження конфліктних інтересів.

Більш докладний опис поведінки під час переговорів можна зустріти у книзі «Виграти може кожен». Х. Корнеліус та Ш. Фейр відзначають значущість настрою на ситуацію «виграш/виграш». Адже успішні переговори означають виграш кожної із сторін. У разі небажання сторін продовжувати переговори або їх прагнення знайти виправдання своїм діям, Х. Корнеліус і Ш. Фейр пропонують з'ясувати у сторін, який варіант міг би виявитися цікавим.

Австралійські вчені також рекомендують бути гнучкими на переговорах і бути готовими чимось пожертвувати в певній ситуації. Х. Корнеліус та Ш. Фейр

рекомендують вести записи. З погляду даних авторів, зазвичай, переговори відбуваються не одну, а в процесі кількох зустрічей. Деякі з них затягуються на роки. У зв'язку з цим дуже важливо вести протокол чи запис. Навіть незважаючи на те, що ведеться формальний протокол, учаснику переговорів слід також самому вести записи для того, щоб уникнути перекручування чи неправильної передачі інформації.

Таким чином, у сучасній науці розвивається безліч підходів до переговорів, які взаємно доповнюють одне одного. Політичні переговори ведуться на найвищому (саміті) та високому рівні – між главами держав та урядів, міністрами закордонних справ. Відмінна риса таких переговорів у тому, що й учасники з займаного становища вправі самостійно приймати рішення, які розходяться з національними інтересами країни. Там вирішуються найскладніші, спірні, важливі питання міждержавних відносин.

Відповідно до специфіки обговорюваної проблеми можна говорити про переговори з економічних, військово-політичних, екологічних, гуманітарних та інших питань. Безперечно, запропонована типологія міжнародних переговорів не є повною. Разом про те, попри існування різноманітності типів переговорів, більшість дослідників дійшов висновку існування певної структури переговорного процесу незалежно від сфери проведення. Як зазначає автор книги про міжнародні переговори Д. Лі, представникам різних типів підприємств необхідні однакові вміння ведення ділових інтеракцій, власне переговорів [5, с. 6].

У свою чергу, міжнародні переговори трактують як одну «з основних форм контакту між представниками різних держав з метою обміну думками, вирішення питань, що становлять взаємний інтерес, врегулювання розбіжностей, розвитку співробітництва в різних галузях, вироблення та укладання міжнародних угод» [3] тощо.

1.2. Критеріальні ознаки дипломатії

Дипломатія – це проведення міжнародних відносин методом переговорів; комплекс засобів, які використовуються послами й посланниками задля проведення процесу переговорів; мистецтво або праця дипломата. Англійський дипломат Е. Сатоу зазначає: дипломатія – це «застосування розуму і такту з метою розвитку офіційних відносин між урядами незалежних держав» [18].

Саме тому, дипломатія напряму є складовою зовнішньої політики і одним із найголовніших і найефективніших засобів її ведення. Дипломатія – це діяльність щодо проведення переговорів, укладання міжнародних угод, визначення основних перспектив та тенденцій розвитку регіональних і глобальних міжнародних відносин.

Тому, до критеріальних ознак дипломатії відносять:

- причетність сфери зовнішньої політики держави до сфери міжнародних відносин;
- використання переговорів як основний інструмент для запровадження міждержавних стосунків мирними засобами;
- існування інституту державних службовців-дипломатів, що особисто проводять переговори і реалізують всі інші функції, які передбачаються статутом дипломатичної служби кожної держави [16, с. 90].

До того ж, слід звернути увагу, що держави здійснюють дипломатичні відносини у певних формах. Форми дипломатії – це певні міжнародно-правові та державно-правові інститути, за допомогою яких проводиться дипломатія. Вони формують організаційно-правові норми, у відповідності з якими проводять дипломатію та ті зовнішні канали, де вона знаходиться. Основні форми здійснення дипломатії складаються з: дипломатичних конференцій, семінарів, нарад, конгресів, що проводяться періодично на двосторонній або багатосторонній основі на рівні глав урядів, глав держав, міністрів закордонних справ та спеціальних уповноважених.

Встановлений контакт, розмова тет-а-тет формує сприятливі умови для вирішення доволі складних міжнародних проблем, уникаючи давно для цього

встановлені канали для дипломатичного зв'язку (кур'єри, пошта, посли з особливих доручень тощо). До того ж слід відзначити і дипломатичне листування у формі листів, заяв, меморандумів, нот, декларацій; і формування й підписання міжнародних угод та договорів відповідно до різних проблем міжнародного співробітництва; і участі представників держави у діяльності міжнародних організацій та установ; і безперервне представництво держави за кордоном посольствами і місіями; і демонстрація позиції держави та уряду, Міністерства закордонних справ у пресі [11].

Методи проведення дипломатії розуміють як певні засоби впливу на дипломатичних представників, уряди та визначних осіб іноземних держав, Дипломатію використовують для досягнення поставлених завдань тієї чи іншої держави. Відмінністю від форм є те, що не може бути чітко сформульованих методів дипломатії, тому що кожна держава формує власне мистецтво дипломатії. Вони мають залежність від рівня підготовки кадрів, їх уміння впоратися з усіма проблемами переговорного процесу, їх толерантності, гнучкості тощо. Методи дипломатії формуються під час тривалого історичного розвитку, змінюють і доповнюють в залежності від ситуації, що відбувається в кожному певному випадку.

Дипломатія постала як надзвичайно впливова, значуща, відповідальна як за двосторонні, так і глобальні міждержавні стосунки [23].

Отже, застосування дипломатії, відповідно й дипломатів, на сьогоднішній час, спираючись на об'єктивні обставини, значно збільшилося. Саме він – дипломат – у непростих умовах сучасності покликаний виявляти найефективніші формули компромісів, вирішувати конфліктні ситуації, запобігати негативним розвиткам ситуацій, пропонувати президентам і урядам безперечно вигідні пропозиції та слухні поради. Саме це і робить цю професію надзвичайно цікавою і вкрай відповідальною.

РОЗДІЛ 2. МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ДИПЛОМАТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організація і тактика переговорного процесу

Переговорам передують значна підготовча робота, що включає дві стадії: організаційну та теоретичну.

Важливим питанням є правила процедури проведення міжнародних переговорів.

Юридично закріплених правил процедури немає, проте практика проведення переговорів виробила певні норми, дотримувані більшістю делегацій.

Основні правила процедури включають:

- визначення порядку денного, часу та місця проведення;
- вибір будівлі, формування складу делегацій, створення умов їх розміщення;
- забезпечення делегацій зв'язком, транспортом;
- вироблення регламенту;
- вибори керівних органів (голова, його заступники чи співголови);
- порядок формування та обов'язки секретаріату, який забезпечує ведення протоколу, видання та розмноження документів, переклад;
- складання плану розташування;
- встановлення кворуму та порядку прийняття рішення;
- повноваження голови (надавати слово для виступу, обмежувати час на виступ, оголошувати перерву, порушувати питання на голосування);
- порядок внесення поправок та пропозицій;
- умови участі спостерігачів;
- порядок зміни правил процедури;
- мови роботи [31].

Визначення порядку денного передбачає спільне обговорення наступних питань: що включати до порядку денного, у якій послідовності обговорювати

питання, яким має бути регламент майбутніх переговорів. Їхнє рішення багато в чому визначає результат переговорів. Місцем проведення міжнародних переговорів може бути країна-ініціаторка, яка готова взяти на себе фінансові витрати. Важлива наявність будівлі із залом засідань, приміщеннями для делегацій, генерального секретаріату. Такі будівлі мають Нью-Йорк, Женева, Париж, Відень, Монреаль та ін. Умови розміщення делегацій повинні бути приблизно рівними.

Склад і рівень представництва на переговорах залежать від важливості проблеми, що обговорюється. При визначенні складу делегації на переговорах керуються принципом рівності (рівний рівень за рангом, однаковий кількісний склад) [22].

До складу делегації зазвичай входять: голова делегації, його заступники, радники та експерти, технічний та обслуговуючий персонал. Глава делегації несе повну відповідальність за перебіг переговорів. Він повинен добре знати предмет переговорів, можливості та особисті якості членів делегації. Секретар готує переговори, веде щоденник засідань, бере участь у підготовці порядку денного, контролює складання протоколів засідань, готує остаточні тексти документів. Членами делегацій є представники зацікавлених міністерств, відомств, організацій. Склад делегації спеціальною нотою повідомляється міністерству закордонних справ країни, що приймає, або вищій посадовій особі міжнародної організації. На першому засіданні формується Секретаріат.

Генеральним секретарем стає член делегації країни, біля якої проводяться переговори. В його обов'язки входять консультації з питань процедури, розробки проекту програми, забезпечення зв'язку між головою і членами делегаціями, планування, організація та контроль за роботою секретаріату. Основні функції секретаріату: організаційно-розпорядча, систематизація та розмноження документів, контакти з пресою.

На першому засіданні головує глава держави, на території якого відбуваються переговори. Надалі голови делегацій головують по черзі в алфавітному порядку. Важливим елементом міжнародних переговорів є складання плану розсадження

членів делегацій у залі засідань, який узгоджується з секретарями делегацій. У цьому дотримується дипломатична ієрархія; місця позначаються відповідними картками. Двосторонні переговори проводяться за прямокутним столом; якщо переговори багатосторонні, варіанти розсаджування делегацій можуть бути різними, проте в алфавітному порядку офіційної мови, визначеної процедурою. Коли у переговорах беруть участь представники різномовних країн, вирішується питання про офіційні та робочі мови. Усі дипломатичні документи публікуються офіційними мовами. Важливе питання регламенту – порядок ухвалення рішення. Практика міжнародних переговорів знає два основні способи ухвалення рішення: голосування та консенсус [30, с.13].

При голосуванні використовуються принцип простої більшості (більше 50%, 50% +1 голос), кваліфікованої більшості (зазвичай 2/3 голосів) та змішана система голосування.

Теоретична підготовка переговорів. Підготуватися до переговорів означає вивчити у деталях тему переговорів; обміркувати політичну ситуацію навколо них, перейнятися нею; розглянути всі можливі варіанти подальшого рішення; навести довідки про політичних партнерів та розробити концепцію переговорів з ефективною стратегією та тактикою, зафіксувавши її у переговорному досьє разом із чіткими інструкціями для всіх членів делегації. Підготовка до переговорів не виключає імпровізації на переговорах, але імпровізації вдаються лише на підготовленому ґрунті.

Починають підготовку до переговорів із системного аналізу вихідної політичної ситуації, який має прояснити ставлення до теми переговорів кожної із сторін. Мета аналізу вихідних позицій – проникнення в суть історії політичних відносин партнерів, їхнього нинішнього становища та перспектив розвитку політичних відносин з урахуванням переговорів. У процес обговорення слід включити якомога більше ймовірних членів делегації. Аналіз вихідних політичних позицій учасників можна розпочати з факторів успіху чи поразки попередніх

переговорів – особливостей їх проведення, ресурсів, знань, навичок, досягнень, на підставі яких переговори визнані успішними чи неуспішними.

На початок переговорів необхідно сформувати так зване «досьє переговорів».

Воно включає:

- тези для переговорів у вузькому та розширеному складі;
- біографії учасників переговорів, їхні політичні погляди;
- довідку про країну;
- довідку про двосторонні відносини – коротку історичну довідку, хронологію офіційних контактів, політичні та торговельно-економічні відносини, культурні, науково-технічні та гуманітарні зв'язки, проблемний блок;
- повідомлення ЗМІ щодо предмета переговорів;
- довідку про економіку країни;
- довідку про внутрішньополітичне та соціально-економічне становище країни;
- довідку про зовнішню політику країни;
- договірно-правову базу – перелік укладених угод, аналіз виконання домовленостей, пропозиції на перспективу;
- довідку про делегацію.

Документи, які плануються підписати під час переговорів, містять:

- інформацію про стан документів на поточний момент;
- оцінку позицій сторін;
- аргументи «за» та «проти» підписання підсумкових документів.

Важливо зібрати якнайбільше інформації статистичного, соціологічного, іншого матеріалу на тему майбутніх переговорів, представити оцінки провідних експертів. Статистика, економічні та соціальні показники можуть вважатися об'єктивною інформацією. Слід також брати до уваги суб'єктивні уявлення експертів щодо проблеми. Аналіз вихідних позицій вважається повним, що він включає як «жорсткі», і «м'які» відомості [11].

Необхідно визначити можливість максимального покращення для себе стартових позицій на переговорах. Наприклад, якщо переговори починаються в ситуації військово-політичного конфлікту, то як попередня умова можна вимагати припинення військових дій або виведення військ зі спірної території. Можна зміцнити свої позиції, залучаючи впливових союзників чи міжнародних посередників для політичної чи фінансової допомоги. Зміцнить стартові позиції відмова від обговорення певних тем на переговорах та пропозиція конкретного порядку денного. Також може бути корисним статус передбачуваних учасників переговорів, від якого залежить рівень прийнятих рішень. Ефективним фактором зміцнення стартових позицій перед початком переговорів є інформаційна кампанія у ЗМІ.

Превентивний інформаційний наступ дозволяє першими позначити потрібний ракурс обговорення теми та розгорнути суспільну дискусію у потрібному напрямку. Центральне місце у підготовчій роботі займає розробка переговорної концепції. Насамперед визначаються кінцеві цілі переговорів. Для цього необхідно сформулювати власні інтереси, позицію щодо обговорюваної проблеми та виробити стратегію та тактику на переговорах. Не менш важливо зробити прогноз позиції партнера, виділити збігаються елементи у позиціях та визначити неприйнятні результати.

Необхідно також шляхом листування, на консультаціях тощо, виробити компромісний результат та розробити проекти документів, що відображають позицію держав, зобов'язання учасників. Для визначення цілей переговорів необхідний аналіз предмета переговорів, до якого залучають експертів. Аналіз включає визначення своїх інтересів та альтернативних варіантів переговорного рішення, прогноз інтересів та альтернатив партнера з переговорів. Переговорна концепція включає основні цілі, політичні пріоритети, висунуті пропозиції, офіційно заявлені позиції, можливі варіанти вирішення проблеми, що обговорюється, і переговорну позицію.

Концепція переговорів має містити альтернативні варіанти вирішення проблеми.

Їх оцінки базуються на таких об'єктивних критеріях:

- який буде стан проблеми щодо кожного варіанту її вирішення;
- скільки часу та коштів необхідні для реалізації кожного варіанту; які труднощі доведеться подолати при реалізації кожного з проектів;
- як позначиться кожен варіант рішення стан політичної ситуації загалом.

Під стратегією розуміють кінцеву мету переговорів. Перш ніж розпочинати переговори, учасники повинні чітко сформулювати власні цілі проведення переговорів. Стратегія переговорів залежить від зовнішньополітичної стратегії держави, політичної ситуації, культури, ерудиції та досвіду учасників переговорів. Вибір стратегії переговорів також залежить від того, як сторони розглядають переговори: як продовження боротьби або як процес спільного вирішення проблеми [24].

Виділяються дві стратегії переговорів:

- стратегія конкурентної поведінки, наступу або жорсткого торгу (*bargaining*), коли учасник переговорів агресивно просуває власні інтереси без достатнього врахування інтересів та прагнення задовольнити потреби інших учасників переговорів; подає свою позицію як закрити. Такі переговори передбачають досягнення перемоги будь-якими способами, аж до некоректних та заборонених, і нагадують військові дії.

Учасники переговорів, що застосовують стратегію жорсткого торгу, – противники, вони займають крайні позиції і змушують опонентів йти на поступки та досягти угоди. У таких переговорах відносини, зазвичай, бувають антагоністичні, а угоди, прийняті за результатами таких переговорів, зазвичай є тимчасові компроміси, а не взаємоприйнятні угоди;

- стратегія узгодженої поведінки, спільного з партнером аналізу проблеми та спільного пошуку її вирішення (*joint problemsolving*).

Ця стратегія передбачає орієнтацію на взаємне задоволення інтересів та досить відкриту позицію учасників переговорів. Учасники таких переговорів прагнуть досягти взаємовигідної угоди без загострення ситуації та конфлікту. Складні питання, що викликають розбіжності, на таких переговорах намагаються оминати. Практика

свідчить, що застосування стратегії жорсткого торгу є неефективним і неконструктивним.

Найефективніша принципова стратегія, яка передбачає, що у процесі переговорів люди відокремлені від проблеми, а головна увага приділяється не позиціям сторін, а інтересам. У цьому досягається спільне вирішення проблеми виходячи з об'єктивних критеріїв з урахуванням інтересів партнера з переговорам.

Тактика – це спосіб досягнення стратегії (мети). Тактика залежить від стратегії та нею визначається. Тактичні прийоми стратегії торгів [57].

1. Тактика тиску. Різновидами застосування даного тактичного прийому може бути:

- загрози;
- помилкові небезпеки (блеф);
- ультиматум («погоджуйтесь, або припиняємо переговори»).

2. Тактика завищення початкових вимог. Сенс її полягає в тому, що учасники переговорів вимагають більше, ніж сподіваються отримати реально. Суть цієї тактики ілюструє приказка – «проси верблюда, дадуть барана».

3. Тактика дискваліфікації. Її сенс полягає в тому, що замість обґрунтування істинності або хибності аргументу, що висувається стороною, інший учасник намагається давати оцінку переваг або недоліків партнера з переговорів (перехід на особистості).

Різновидами застосування даного тактичного прийому можуть бути:

– особисті випадки («щось Ви неважливо виглядаєте, нездужали?», «Я чув, у Вас особисті проблеми»);

– наклеп;

– навмисний обман: помилкові факти, помилкові повноваження, застосування так званого обманного консенсусу («ми всі одна велика сім'я», «дружба понад усе» тощо);

- шантаж;
- насмішка;

- чутки;
- скандали.

4. Тактика розміщення хибних акцентів у своїй позиції. Цей тактичний прийом полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру з переговорів крайню зацікавленість у вирішенні питання, яке насправді для вас не має великої важливості. У ході подальших переговорів вимоги з цього питання знімаються, проте їх зняття подається як поступка, замість якого вимагають поступки з іншого питання.

5. Тактика висування вимог в останню хвилину передбачає в момент, коли переговори наближаються до завершення та залишається підписати угоди, висуваються нові вимоги.

6. Тактика зростаючих вимог передбачає послідовне підвищення вимог із кожною наступною поступкою опонента.

7. Тактика пакета, або пакетного вирішення питань. Такий метод застосовується, коли необхідно досягти домовленості щодо кількох спірних проблем одночасно. Сторонам пропонується обговорювати не окремі пропозиції, а комплекс. У разі відмови партнера з переговорів є можливість звинуватити його у небажанні вести конструктивний діалог. Як правило, пакет містить і привабливі та не зовсім прийнятні для кожної сторони рішення. Дипломати застосовують цю тактику, коли одній зі сторін необхідно «зберегти особу» після прийняття не зовсім вигідних для неї угод.

8. Тактика салямів. Цей прийом отримав назву за аналогією з сортом ковбаси, яку нарізають дуже тонкими пластинками. Сутність такого прийому у тому, щоб надавати партнеру з переговорів інформацію невеликими порціями. Те саме робиться і щодо поступок – маленькими кроками. Ця тактика націлена на те, щоб партнер здався першим.

9. Тактика подвійного тлумачення передбачає подвійне значення угоди, досягнутого за підсумками переговорів, який однією з партнерів закладається навмисно. При цьому домовленість вигідна лише одній стороні.

10. Тактика догляду, або вичікування, відстрочки, мовчання.

Мета – змусити партнера давати інформацію першим, а власні аргументи та рішення відкладати на пізніший термін.

Різновидами його застосування можуть бути:

- посилення на третю сторону як обґрунтування відмови рухатися вперед;
- ігнорування питань та пропозицій;
- відповідь не по суті проблем, що обговорюються;
- звільнення з переговорів.

11. Тактика Талейрана (розділяй і владарюй) передбачає спочатку знайти аргументи для переговорів і завчасно засвоїти тактику їх застосування, потім розділити союзників, використовуючи їх розлад і побоювання, і поступово послаблювати їх розбратами та інтригами, щоб розбити поодиночки, не дозволяючи виступати підкреслюючи спільність інтересів.

12. Тактика милого друга, чи гірчицевого зерна. Сутність цієї тактики зводиться до максимально коректного та точного формулювання своїх позицій та пропозицій та прохання опонента подумати та не відповідати на них відразу.

13. Тактика загадки передбачає відправляти іншій стороні послання, що суперечать один одному («ми готові Вас вислухати...» «ми не можемо погодитися з тим, щоб повернутися до цього питання знову»).

14. Тактика провини передбачає постійно атакувати супротивника, вимагати від нього пояснень, вказувати на всі допущені ним помилки, акцентувати увагу на розмаху завданих збитків. Одночасно слід нагадувати про важливість політичної місії, у якій учасники переговорів покликані брати участь.

15. Тактика стратагем (створення стратагемного ланцюга) передбачає навмисну зміну плану дискусії, перекидання позицій противника, використання інтелектуальних пасток, прийомів приховування своїх справжніх цілей.

16. Тактика відстрочки (Лінкольна) у тому, ніж приймати аргументів і пропозицій, висунутих опонентами, а відкласти обговорення головної теми та аргументацію своєї позиції більш пізній термін. Потім перевести переговори на вирішення другорядних проблем, переформулювавши основне питання [47].

17. Тактика принца Максиміліана, або тактика цейтноту. При її використанні наголошується на важливості точного дотримання розкладу переговорів. При цьому свої цілі не пояснюються, а партнеру влаштовується атмосфера цейтноту і поспіху, нестачі часу, змусивши його повірити в те, що є можливість встигнути зробити щось надзвичайно важливе.

Застосування принципової стратегії, або партнерського підходу, до переговорів, як зазначалося, результативніше.

До основних тактичних прийомів цієї стратегії відносяться такі.

1. Послідовний ланцюжок вирішуваних проблем. Цей метод структурує проблему, що обговорюється, в систему послідовних дій для досягнення результату переговорів. Для його реалізації необхідно системно сформулювати всі питання, що виникли по ходу переговорів, уточнивши у сторін про можливі приховані проблеми. Потім сторони спільно визначають пріоритети цих питань. Обговорення слід розпочинати з найважливіших питань, послідовно переходячи від одного пункту до іншого. Якщо з якогось питання сторони що неспроможні швидко знайти взаємовигідне рішення, його обговорення відкладається і переговори переходять до наступного пункту. Залишені питання обговорюються в останню чергу. Переговори ведуться доти, доки весь перелік питань не буде опрацьовано сторонами. Іноді буває, що низка питань залишається «замороженою» для наступного переговорного раунду. Така тактика дозволяє підтримувати динаміку переговорів та вести діалог у конструктивному ключі. Зазвичай її використовують приблизно рівні за силами та політичним впливом супротивники.

2. Тактика поступового підвищення складності питань, що обговорюються. Її застосування передбачає починати обговорення з питань, що викликають найменші розбіжності, послідовно переходячи до складніших. Застосування тактики дозволяє створити сприятливу конструктивну атмосферу переговорів у міру обговорення питань.

3. Вирішення проблеми шляхом системи зустрічних поступок. Такий метод застосовується, коли глобальну проблему неможливо структурувати окремі питання.

У цьому випадку сторони домовляються про систему зустрічних поступок, які можуть бути не пов'язані між собою. Ця переговорна техніка нагадує систему продажів із великою кількістю бонусів, коли бонуси покупець отримує лише за умови оплати основного продукту. Часто покупець купує товар лише для можливості отримати весь пакет бонусів. Для реалізації цієї техніки необхідно заздалегідь зібрати максимально повну інформацію про опонентів, скласти список їхніх очікувань та потреб, а також підготувати власну систему поступок з непринципових питань, де такі поступки будуть необтяжливими. Рекомендується також підготувати пакет зустрічних поступок, на які можуть піти опоненти. При цьому важливо виявити головне питання, за яким необхідно отримати згоду опонента. Під час переговорів сторони обговорюють обидва пакети, намагаючись дійти обміну взаємовигідними угодами. Необхідно наполягати на пакетному прийнятті комплексів поступок за ратифікацію основного договору.

4. Роздрукування пакета – поділ глобальної проблеми на низку дрібних пакетів. Такий підхід застосовується у переговорах приблизно рівних за силами сторін. Щоб рухатися в бік угоди, головна проблема, яка здається практично не вирішуваною, розчленовується на низку дрібніших питань. Питання за подібними ознаками можуть поєднуватися в мікропакети, за якими проводяться окремі раунди переговорів. Це дозволяє глянути на складну проблему по-новому. Зазвичай позиції сторін стають більш гнучкими.

5. Тактика винесення спірних питань за дужки передбачає оминати спірні проблеми на переговорах. Обговорення ведеться і угода укладається лише з частини проблем, через яку немає принципових розбіжностей. Вирішення спірних питань відкладається на невизначений час.

6. Тактика пирога ефективна на переговорах щодо розділу чогось, наприклад території. Її сутність полягає в тому, що одна сторона пропонує принцип розділу і проводить розділ, а інша сторона вибирає свою частку (один ділить пиріг, а інший вибирає собі шматок). Ця техніка розрахована на те, що сторони прагнутимуть максимально точного розділу.

7. Тактика блоку застосовується, зазвичай, під час проведення багатосторонніх переговорів. Партнери з переговорів, які мають спільні інтереси, виступають ними єдиним блоком. При цьому свої дії всередині блоку вони узгоджують попередньо, потім переговори проводяться між блоками [70].

8. Тактика пробної кулі. Цей тактичний прийом у тому, що пропозиції на переговорах формулюються над вигляді конкретного пропозиції, а вигляді певної ідеї («а що, якщо спробуємо зробити так»). У переговорній практиці більшість тактичних прийомів застосовуються під час здійснення як стратегії торгу, і принципової стратегії, фактично можуть мати подвійне призначення. До тактичних прийомів подвійного призначення відносяться тактика пакетування, блоку, догляду, пробної кулі та ін. Практично кожен тактичний прийом має і переваги, і недоліки. Наприклад, застосування тиску та загроз може дати результат на переговорах. Але якщо загрози не мають реальних підстав, то вони втрачають силу і не зможуть бути застосовані повторно. Угоди, що ґрунтуються на загрозах, завжди вимушені і тому неміцні.

9. Тактика завищення початкових вимог може призвести до того, що інший бік може просто піти з переговорів. Застосування тактик салямі та догляду веде до значного затягування переговорів. Тактичні прийоми, що застосовуються у процесі переговорів, постійно вдосконалюються, з'являються нові види. Застосування та поєднання переговорних технік залежить від досвіду та мистецтва переговорників, цілей та завдань переговорів.

2.2. Типологія, структура, цілі і основні функції міжнародних переговорів

Переговори як процес є цілісною єдністю змісту (предмет переговорів), процесу спілкування та певних процесуальних процедур, незважаючи на відмінності національних культур їх учасників [25].

Процесуальний аспект переговорів – це регламент, порядок денний, порядок обговорення, тобто угода учасників щодо правил ведення переговорів. Від інших видів спілкування переговори також відрізняє наявність загальної проблеми у 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 пошуку взаємоприйняттого рішення.

Типологія переговорів залежить від тих критеріїв, залежно від яких проводитиметься класифікація. У логіці вони називаються основами розподілу.

Такими підставами для класифікації переговорів можуть бути:

- зацікавленість сторін у переговорах;
- рівень представництва на переговорах;
- потреби учасників переговорів;
- обговорювані проблеми;
- число учасників переговорів;
- ступінь регулярності переговорів;
- форма переговорів [11, с. 155].

Залежно від зацікавленості сторін американський дослідник Дж. Дін виділяє три типи переговорів:

- переговори, у яких учасники (чи хтось з учасників) мало зацікавлені у тому позитивному результаті;
- переговори, у яких учасники виявляють поміркований інтерес до досягнення результату;
- переговори, учасники яких реально зацікавлені у спільному вирішенні проблеми [26, с. 21].

Залежно від рівня представництва переговори прийнято ділити на:

- політичні переговори;
- дипломатичні переговори.

Політичні переговори ведуться на найвищому (саміті) рівні (між главами держав та урядів) та високому рівні (між міністрами закордонних справ). На політичних переговорах розглядаються найважливіші питання міжнародних та міждержавних відносин. Їх учасники, як правило, не потребують спеціальних

повноважень і мають право самостійно приймати рішення, виходячи з національних інтересів своєї країни.

Дипломатичні переговори проводяться лише на рівні дипломатичних представників. Їхня відмінність полягає в тому, що учасники переговорів діють на підставі чітких інструкцій і не мають права приймати самостійні рішення.

Французький дослідник переговорів Ж.-І. Нірамбер запропонував ділити переговори залежно від потреб учасників на п'ять типів:

- переговори, учасник яких прагне задовольнити потреби противника;
- переговори, учасник яких дозволяє противнику спробувати задовольнити свої потреби;
- переговори, учасник яких намагається задовольнити потреби супротивника та свої власні;
- переговори, учасник яких назустріч потребам противника;
- переговори, учасник яких йде назустріч потребам супротивника та своїм власним [26, с. 22].

Залежно від обговорюваних проблем, всі переговори можна класифікувати на:

- переговори з економічних питань;
- переговори з військових питань;
- переговори щодо екологічних питань;
- переговори з гуманітарних питань;
- переговори з політичних та інших питань.

Залежно від кількості учасників переговори можна розділити на двосторонні переговори та багатосторонні переговори (прикладом можуть бути сесії Генеральної Асамблеї ООН, конференції та сесії регіональних міжнародних організацій – ОАЄ, ОАД, ОБСЄ, СВМДА, саміти «Великої сімки»).

Залежно від ступеня регулярності виділяють разові переговори та регулярні (відновлювані) переговори. Відмінність інших полягає в тому, що такі переговори мають постійний та наступний порядок денний (прикладом можуть бути сесії ОБСЄ) [15].

Залежно від форми проведення переговори можуть проводитись у вигляді:

- конгресів;
- самітів;
- конференцій;
- зустрічей;
- сесій;
- нарад тощо.

Вочевидь, як будь-яка класифікація, дана типологія має досить умовний характер.

Одні й ті самі переговори можна класифікувати з різних підстав, перелік критеріїв для типології переговорів можна продовжити.

Таким чином, типологія міжнародних переговорів може проводитись з різних підстав. Найбільш традиційним із цих підстав є область, у якій ведуться міжнародні переговори. Відповідно до неї міжнародні переговори поділяються на: політичні, дипломатичні, торгові тощо. У зв'язку з проблемою гнучкості переговорних механізмів особливу увагу слід звернути на характер міжнародних переговорів: чи ведуться вони на офіційному чи неофіційному рівні.

Проблема різних функцій міжнародних переговорів мало вивчена на сьогодні. Більше того, відносно рідко дослідники звертають увагу на цю проблему, а якщо й звертають, то швидше в негативному плані, як на щось альтернативне або в кращому разі побічне стосовно дійсних переговорів.

Водночас майже на всіх міжнародних переговорах поряд із функцією вирішення проблем (яка, до речі, реалізується не завжди, і це реально може породити «антипереговори») є й інші функції. Їхній аналіз є вкрай важливим для розуміння переговорного процесу загалом [26, с. 78].

Крім спільного вирішення міжнародних проблем виділяється ціла низка переговорних функцій, серед яких найбільш суттєвими є такі:

- інформаційно-комунікативна;
- регуляційна;

- відвернення уваги партнера від вирішення проблем (затягування рішень);
- пропагандистська.

Говорячи про функції переговорів, необхідно підкреслити, що спільне вирішення проблеми є основною функцією переговорів не тільки тому, що наявність міжнародних проблем, що особливо мають глобальний характер, вимагає свого вирішення. Інша причина полягає в тому, що інші функції, про які детальніше йтиметься нижче, не є специфічними переговорними функціями і можуть бути реалізовані іншими шляхами, наприклад, через зустрічі, бесіди, засоби масової інформації тощо [39, с. 86].

Однак, оскільки вони присутні або можуть бути присутніми в переговорному процесі, виникає необхідність їх аналізу. У ряді випадків держава (або держави), вступаючи в міжнародні переговори, може бути не готова з будь-яких причин до спільних дій або рішень, вважаючи їх, скажімо, не вигідними або передчасними. На тому чи іншому етапі відносин вони зацікавлені лише в обміні поглядами, точками зору.

І тут функція переговорів є інформаційною. Іноді такі переговори розглядаються як попередні. Їх результати є основою для вироблення позицій та пропозицій до наступних переговорів. На цю функцію звертає увагу, зокрема, І.Г. Тункін, зазначаючи, що «сторони в переговорах можуть взагалі не ставити за мету вироблення будь-яких норм, а обмежуються обміном думок, обміном інформацією. Такі переговори відіграють позитивну роль відносин між державами» [17, с. 39].

Близькою з інформаційною є функція, пов'язана з налагодженням нових зв'язків і відносин, – комунікативна. Тут основне завдання також полягає в обміні точками зору, інформацією; у встановленні постійних каналів комунікації; обговорення проблем. Таким чином, дана функція є більш широкою, ніж інформаційна. Прояв комунікативної функції переговорів найхарактерніше при налагодженні діалогу між сторонами, що у стані збройного конфлікту. Однак, оскільки обидві ці функції, як правило, реалізуються разом у різних сферах спілкування, це дає право ряду дослідників не проводити відмінностей між ними.

У цьому доцільним виділяти єдину інформаційно-комунікативну функцію міжнародних переговорів.

Незалежно від характеру, типу конкретних переговорів, інформаційно-комунікативна функція обов'язково у тому чи іншою мірою присутня будь-яких переговорах, причому обмін інформацією може йти з значно ширшому колі питань, ніж становить безпосередньо предмет переговорів. Проте, у разі, якщо переговори обмежуються лише інформативно-комунікативною функцією, їх навряд чи з повним правом вважатимуться переговорами. Це радше консультації чи зустрічі.

Наступна важлива функція міжнародних переговорів – регулятивна, що передбачає регулювання, контроль та координацію дій учасників. Ця функція на відміну інформаційно-комунікативної реалізуються, зазвичай, за наявності добре налагоджених відносин сторін, зазвичай у випадках, коли є домовленості, і переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних питань. Такі переговори виконують як би роль своєрідної «самоналагодження» відносин партнерів. З їхньою допомогою уточнюються колишні домовленості, вирішуються ті питання, якими раніше було досягнуто принципів рішень тощо; відбувається «колективне управління взаємозалежністю з урахуванням координації національних політик».

2.3. Етапи та заключні документи міжнародних переговорів

Канадський автор Дж. Уїнхем виділяє три стадії у переговорах:

- пошук проблеми, можливої на вирішення;
- вироблення програми процесів;
- досягнення домовленості.

Американський дослідник М. Блейкер також визначає три стадії переговорів.

Перша стадія пов'язана з підготовкою до переговорів, коли необхідно зробити ситуацію переговорною, тобто винести на обговорення такі питання і так щодо них сформулювати позицію, щоб надалі було можливе обговорення.

Друга стадія передбачає проведення переговорів.

Третя стадія – досягнення домовленостей.

У роботах інших авторів, зокрема У. Зартмана, Д. Прюїтта, Дж. Рубіна, також відзначається наявність стадій у переговорному процесі.

Автори вважають за доцільне виділити такі стадії:

- передпереговорна (підготовка до переговорів);
- взаємодії (процес ведення переговорів та досягнення договорів, якщо переговори закінчилися їх підписанням);
- імплементна (аналіз результатів переговорів та виконання досягнутих домовленостей).

Клод Селліх (Claude Cellich) виділяє такі три фази:

- початкова;
- фаза обміну інформацією (недосвідчені переговорники схильні пропускати фазу обміну інформацією та переходити до поступок);
- фаза поступок.

За підсумками переговорів і бесід, що відбулися, прийнято оформлювати їх докладний запис [14].

Письмове оформлення підсумків переговорів рекомендується проводити відразу або наступного дня. При цьому слід пам'ятати, що вони можуть становити інтерес і для інших відомств та організацій, особливо коли йдеться про закордонних партнерів.

Приблизно тими самими критеріями керуються щодо повсякденних (щоденникових) записів підсумків бесід. Крім перелічених вище формальних атрибутів бажано вказувати, з чиєї ініціативи розмова відбулася, була проведена вічна-віч, або за допомогою перекладача. У дипломатичній практиці, наприклад, прийнято важливу та термінову інформацію, отриману під час зустрічі, зашифрованою телеграмою передавати до МЗС.

Відомості менш термінового характеру передаються із дипломатичною поштою. Звичайно, до ділових бесід з партнерами в інших відомствах та організаціях

не пред'являються такі серйозні вимоги оформлювального характеру. Учасник розмови сам визначає, робити йому докладний запис або обмежитися кількома фразами, свого роду «вузликами на згадку». Кожен такий документ несе у собі чимало індивідуальності, професійного досвіду, суб'єктивності сприйняття тих чи інших проблем.

У організаціях, які підтримують постійні контакти з іноземцями, зазвичай заводяться журнали обліку міжнародних телефонних розмов, у яких фіксується, хто виступав ініціатором розмови, тривалість розмови та її зміст. Слід пам'ятати, що будь-яка офіційна розмова телефоном прирівнюється до особистої розмови. Якщо при цьому обговорювалися ділові питання, доцільно зробити запис за наведеною схемою.

Крім всього сказаного, звичка щодня підбивати підсумки робочого дня з викладом найважливіших тез на папері дає можливість постійно аналізувати свою професійну діяльність, своєчасно вносити до неї необхідні корективи [36].

Переговори, зазвичай, завершуються прийняттям спільно узгоджених документів, більше, переговори лише і можуть вважатися успішними, якщо вони закінчилися виробленням і прийняттям спільно узгодженого рішення (підсумкового документа).

Яким вимогам має відповідати угода, щоб переговори вважалися успішними?

Така угода має:

- у можливій найвищою мірою відповідати законним інтересам усіх сторін;
- бути тривалою;
- не псувати стосунки між сторонами;
- «належати» сторонам, тобто бути нав'язаним чи досягнутим з допомогою маніпуляцій;
- бути зафіксовано письмово;
- не мати негативних наслідків;
- бути недвозначним та повним;
- бути досягнуто протягом прийнятого для сторін періоду часу.

Важливо, щоб домовленості було зафіксовано письмово та оформлено юридично.

Наявність усних домовленостей («джентельменських угод») мають низку недоліків.

Основними видами підсумкових документів міжнародних переговорів є:

- договір;
- конвенція;
- протокол;
- обмін нотами;
- декларація;
- меморандум
- комюніке.

Договори можуть бути відкриті та закриті. До закритих договорів відносяться, як правило, статuti міжнародних організацій, двосторонні договори. Участь у таких договорах для третіх країн передбачає згоду їхніх учасників.

У відкритих договорах може брати участь будь-яка держава, здійснивши процедуру приєднання (наприклад, відкритими договорами є Договір про всеосяжну заборону ядерних випробувань 1996 року, Віденську конвенцію про дипломатичні зносини 1961 року та інші) [50].

По об'єкту регулювання договори можна поділити на договори з політичних, економічних, правових і т.п. питанням.

Договори можуть відрізнятися і залежно від рівня їхніх представників: договори між главами держав, між урядами, між міністерствами і відомствами.

Двосторонні документи зазвичай складаються у формі договору, обміну нотами; багатосторонні – у формі договорів чи конвенцій.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ СТИЛІВ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ

3.1. Характеристика західної культури ведення переговорів

Будь-який народ має свої звичаї, традиції, свою культуру, особливості державного та політичного устрою. Це впливає на ведення переговорів. Національний стиль відбиває найпоширеніші особливості ведення переговорів, які завжди бувають, характерні всім представників країни. Це швидше за можливі типи поведінки на переговорах [21].

Науковці виділяють три найбільші групи факторів, що визначають особливості національного стилю ведення переговорів.

Перша група пов'язана з механізмами вироблення рішення. Це – ступінь свободи і самостійності керівника на переговорах, які пов'язані з прийняттям рішення, ступінь його залежності від інструкцій, що спускаються йому керівництвом, жорсткість самих інструкцій.

Друга – пов'язана з ціннісними орієнтаціями, ідеологічними та релігійними установками, особливостями сприйняття та мислення. На національний стиль ведення переговорів впливають, наприклад, розбіжності у пріоритетах між фактичною стороною справи, з одного боку, та етичними нормами, – з іншого.

Третя група – це особливості поведінки на переговорах, найбільш характерні тактичні прийоми, які зазвичай застосовують представники тієї чи іншої культури. До інших особливостей національного стилю ведення переговорів можна віднести специфіку мови невербальної сторони спілкування під час переговорів, а також сильний або, навпаки, слабкий вплив рівня контексту на вербальну складову переговорів. Вважається, що є культури і з низьким і з високим рівнем впливу контексту.

Для представників Заходу, за винятком, мабуть, Франції, характерний низький рівень впливу контексту на переговорах, коли слова сприймаються мало не буквально. У цих словах практично немає ніякого іншого прихованого сенсу.

Водночас корисно брати до уваги той факт, що під національними маються на увазі стилі, характерні скоріше для країн, ніж для національностей. Це означає, що американець китайського походження, в процесі участі в переговорах, реалізує ними швидше західний стиль поведінки, ніж східний. Втім, це, звісно, залежить від ступеня асиміляції представника тієї чи іншої національності країни перебування.

Прийнято вважати, що американці дуже вплинули на різні стилі ведення переговорів у всьому світі.

Особливе значення у західній культурі політичних переговорів має ідея відокремлення політики від моралі, що породжує світське та прагматичне розуміння техніки переговорного процесу, домінування технологічних принципів над етичними. Зауважимо, що політика на Заході спочатку була відокремлена від церкви, і сучасні західні політологи бачать у цьому позитивний фактор, оскільки саме завдяки йому західна політична культура та західна християнська традиція зберегли унікальну свободу «один від одного»: незалежність релігійного стосовно до політичного дозволила Європі розкрити свій релігійний зміст та передати його іншим областям культури, відірвавши від політичної прив'язі. У свою чергу, мирське та його порядок отримали простір, у межах якого вони могли бачити за своїми власними законами.

Інформаційне домінування дозволяє США використовувати на політичних переговорах технологію «програмуючого лідерства», яка стала новим ефективним інструментом західної політики. Вона передбачає висування на політичних переговорах міжнародного порядку денного, що включає формулювання актуальних проблем найбільш виграшному для лідера форматі, що спричиняє деякий спектр спільних дій низки держав під керівництвом лідера та його інтересах. Загальна концепція «програмуючого лідерства» складається з кількох програмних положень:

– випереджальне зовнішньополітичне планування та вкидання в політичний дискурс ідей та концепцій, втілення яких відповідає інтересам лідера;

- випереджальне формулювання основних цілей міжнародного порядку денного у вигідному для лідера ракурсі;
- рішуче дистанціювання від «чужої гри» та ігнорування цілей інших суб'єктів світової політики;
- штучне створення лідером умов, що підштовхують партнерів до інкорпорування порядку денного в їх зовнішньополітичні програми.

США відстоюють особливу роль та особливе місце на міжнародній арені. Багато американських політичних діячів і політологів склалося переконання, що США після холодної війни мають перевлаштувати світ американською, тобто реалізувати план *Рух Americana*. Представники США поєднують у переговорному процесі прагматизм при підході до конкретних проблем з ідеологізованістю, що виражається у переконаності універсальності та моральної непогрішності цінностей, на яких заснована американська зовнішня політика. Виходячи з цього імперативу, вони вважають свою позицію під час переговорів як єдино вірну, тому не готові зрозуміти остаточно позиції тих, хто їм протистоїть. З цієї причини американців спіткала невдача переговорів щодо наявності зброї масової поразки в Північній Кореї та Ірані. Водночас у цьому проявляється така специфічна риса американських переговорників як егоцентризм. Представники США вважають, що партнери неодмінно повинні слідувати тими самими правилами, що й вони [44].

Французькому стилю характерно глибоке і докладне вивчення всіх аспектів і потенційних наслідків пропозицій, що з цього приводу, через це переговори проходять повільно, і будь-яка спроба їх прискорити може лише нашкодити справі. Для французів в особливому пріоритеті принцип: недостатньо тримати під контролем проблеми і кризові ситуації, що виникають, необхідно шукати і знаходити їм рішення.

Французи схильні проводити поглиблений аналіз явищ і фактів, що з переговорами. Базуючись на суворо логічному мисленні, французькі переговорники надають великого значення відпрацюванню загальних принципів домовленостей, у межах яких мають потім вирішуватися конкретні проблеми.

Французькі переговорники надають значення розгорнутої аргументації своєї позиції та пропозицій, розтині протиріч у позиціях партнера.

При недовірі до самого явища переговорів та компромісів, у процесі вирішення внутрішніх проблем, французи рідко вдаються до переговорів, воліючи ігнорувати конфлікти або шукати інші, відмінні від переговорів шляхи їх вирішення.

Неприятне ставлення до компромісів множитья на почуття інтелектуальної переваги, властивого французам. Як наслідок, їм не властивий торг, внаслідок чого французи досить жорстко ведуть переговори і, як правило, не мають «запасної» позиції. У зв'язку з цим французька делегація на переговорах слід конфронтаційного типу взаємодії. Поведінка французів змінюється залежно від того, з ким вони обговорюють проблеми. Переговорники з французів чіткі, на поступки, навіть у малому, йдуть лише за адекватних зустрічних кроків партнера.

Англійці, як і американці, підходять до будь-якої проблеми з неабиякою часткою прагматизму, вважаючи, що залежно від позиції партнера безпосередньо в ході зустрічі можна буде знайти оптимальне рішення. Готуючись до переговорів, англійці часто звертають увагу на важливі питання і прагнуть все деталізувати, прагматично вважаючи, що вигідні рішення приймаються вже під час самого переговорного процесу залежно від поточної позиції партнерів і ситуації. Як і американці, англійці віддають перевагу не теоретичним концепціям, а емпіричному знанню, конкретним фактам.

Консерватизм як спосіб життя англійців знайшов своє відображення і на специфіці переговорів. Це проявляється у зовнішній манері триматися, у дотриманні прийнятих ритуалів та традицій ведення переговорного процесу. На відміну від американських переговорників, англійці рідше ризикують, більш обережні та виважені у виборі можливих альтернатив.

Під час переговорів нерідко слідує принципам «чесної гри», «слова джентльмена». На відміну від американців і німців, які віддають перевагу «брати бика за роги», англійці вважають за краще починати переговори не з предмета

обговорення, а з суто життєвих проблем: погода, спорт тощо. На відміну від них англійці завжди тримаються офіційно.

З професійного боку, члени англійських делегацій мають високий рівень. Відомо, що англійці на переговорах проявляють себе як добрі психологи. Частково це можна пояснити особливою увагою до вивчення психології у британських університетах під час підготовки фахівців у галузі політичних наук та міжнародних відносин [32].

Англійці традиційно стримані у своїх судженнях і висновках, вони уникають категоричних тверджень, уникають гострих кутів під час переговорів, схильні оминати будь-які особистісні моменти і всього того, що може бути розцінено як вторгнення в чуже приватне життя, але при цьому вони враховують політичний чинник, який іноді змушує англійську фірму відмовитися від вигідного договору. За всієї своєї привітності та доброзичливості, готовності допомогти, піти назустріч, виручити з біди, англійці залишаються абсолютно непохитними у всьому, що стосується дотримання прийнятих правил, а тим більше законів.

Німці вважають за краще першими розпочинати переговори, у разі, коли твердо впевнені в тому, що дійдуть певної угоди з партнером. Як і англійці, позиція під час переговорів опрацьовується з усією ретельністю. Обговорюють питання під час переговорів послідовно, не закінчивши з одним, вони рідко переходять до наступного пункту порядку денного. Суворо слідують протоколу, стежать за дотриманням ієрархії при розсадженні за столом та за черговістю виступів. Дуже несхвально сприймають несподівані пропозиції чи зміни на порядку денному переговорів.

Німцям характерна прискіплива увага до деталей під час підготовки переговорів, прагнуть врахувати всі можливі питання та нюанси, які з ними пов'язані. Німецькі переговорники відрізняються гарною юридичною підготовкою та глибокими знаннями правових нюансів обговорюваної проблеми. Німці, на відміну від американців, дещо довше за часом приймають рішення, в силу того, що вони проводять ретельний аналіз альтернатив і перевіряють всі можливі випадковості, щоб не довелося змінювати вже прийняте рішення. Найчастіше німецькі делегації діють у

межах докладно прописаних інструкцій. У цьому всьому проявляються, властиві німецькому національному характеру, пунктуальність і педантизм.

Не варто ігнорувати під час переговорів той факт, що німці дуже педантичні щодо службової ієрархії, офіційного статусу членів делегації протилежної сторони та членів власної делегації. Тому точність у позначенні службових рангів та офіційних титулів, детальне дотримання дипломатичного протоколу – обов'язкова умова успішної взаємодії з німецькою делегацією.

Німцям, як американцям та англійцям, властиво при дискусії під час переговорів чи ухваленні рішення спиратися на факти, кількісні дані, схеми, діаграми. Вони оперують логічними законами, тому, щоб зрозуміти їхню позицію або переконати у своїй, слід бути логічними та точними у викладі фактів.

Італійська практика ділового спілкування переважно відповідає загальноприйнятим нормам. Італійці під час переговорів більш енергійні та активні, ніж англійці чи німці, прагнуть не затягувати вирішення організаційних питань, охоче йдуть на альтернативні варіанти угоди, на відміну від англійців чи німців [21].

Важливе значення для італійців мають неформальні контакти з партнерами, зокрема й у неслужбовий час. Таким прикладом може бути Сільвіо Берлусконі. Вони вважають, що у неофіційній обстановці можна вільно висловлювати критичні зауваження щодо ділових пропозицій партнера, не ризикуючи його образити. При спілкуванні з італійськими партнерами слід не забувати, що вони особливо чутливі до порушення ділової етики.

Дуже цінують прояв інтересу до Італії як країні, яка є родоначальницею багатьох видів мистецтв та ремесел.

В іспанському стилі переговорів виявляються такі якості нації, як сердечність, відкритість, галантність, почуття гумору та здатність працювати в команді. Для іспанців характерна ієрархічність, що означає необхідність докладної консультації членів делегації з керівниками відомств та підрозділів, які приймають відповідні рішення.

Переговори з іспанськими розмовниками часто починаються з обговорення питань культури, мистецтва, а також місцевих визначних пам'яток. Вони схильні до багатослівних дискусій, тому регламенту переговорів часто не дотримуються.

Схильність іспанців запізнюватися на ділові зустрічі є предметом численних жартів. Самі вони кажуть, що не спізнюються лише на кориду. Не слід призначати зустріч на середину дня – час сіести (13:30–16:30). Сіеста для них свята справа і в цей час жодних переговорів не триває. Іспанці відносяться до тієї категорії людей, які зустрічають незнайому людину по одягу, тому бездоганний зовнішній вигляд є обов'язковим. Їм вважається класичний костюм, біла сорочка, темні шкарпетки та до блиску начищене взуття. У розмовах із діловими партнерами слід уникати таких тем, як громадянська війна, період правління Франка, корида.

Таблиця 3.1

Концептуальні розходження у різних стилях переговорів

АМЕРИКАНСЬКІ ПЕРЕГОВОРИ	ЯПОНСЬКІ ПЕРЕГОВОРИ	КИТАЙСЬКІ ПЕРЕГОВОРИ	БРАЗИЛЬСЬКІ ПЕРЕГОВОРИ
Підготовка та планування навичок	Присвячення роботі	Наполегливість та рішучість	Підготовка та планування навичок
Мислення під тиском	Сприймати та використовувати силу	Виграйте повагу та довіру	Мислення під тиском
Судження та розум	Виграйте повагу та довіру	Підготовка та планування навичок	Судження та розум
Усна виразність	Цілісність	Знання продукту	Усна виразність
Знання продукту	Продемонструвати навички прослуховування	Цікавість	Знання продукту
Сприймати та використовувати силу	Широка перспектива	Судження та розум	Сприймати та використовувати силу
Цілісність	Усна виразність		Конкурентоздатність

3.2. Характеристика східної культури ведення переговорів

Представники східної школи дипломатії характеризуються дуже високим рівнем культури ведення переговорів, вони акцентують увагу на впливі контексту на переговорний процес. Контекст в даному випадку змінює сенс сказаного чи не на протилежний.

У багатьох східних народів правила пристойності вимагають досить довгої попередньої бесіди, в якій партнери висловлюють свою повагу один одному, перш ніж приступати безпосередньо до теми переговорів.

Особливість японського стилю у тому, що японським переговорщикам не характерно «брати бика за роги», не прийнято розпочинати переговори з обговорення основного питання порядку денного. Але, на відміну від іспанців, італійців і французів, які починають зі звичайних питань, японці починають з обговорення дрібних деталей предмета переговорів, з'ясовуючи собі позиції партнерів. Прагнучи гармонії, японці під час переговорів уникають відкритого зіткнення позицій. З цього європейські та американські партнери щодо переговорного процесу можуть зробити не завжди правильні висновки. Для японців нетипово відкрито та однозначно відкидати пропозиції іншої сторони. Вони вдягають свою відмову в дуже ввічливе формулювання, супроводжуючи різними ознаками дружелюбності, що в іноземних партнерів складається часто неправильне враження про позицію японської сторони, в результаті «ні» може сприйматися як «так».

Японським переговорникам властиво йти на поступки з одним питанням, коли побачили зустрічний рух з іншого боку, діючи за принципом «дар-віддар». Працюючи з представниками японської делегації, завжди слід пам'ятати, що для японця дуже важливо «зберегти обличчя».

Японці, як англійці, німці та американці, пунктуальні, що й вимагають від партнерів із переговорів. Вони ретельно ставляться до запізнь, хоч би якими причинами вони були обумовлені. Домовившись про зустріч, японець обов'язково вчасно, аж до хвилини, з'явиться вдома. Якщо ви не можете прибути під час,

обов'язково попередьте про це японську сторону, а тривалість зустрічі скоротіть на час запізнення, оскільки партнер може мати інші справи.

Японці приділяють багато уваги розвитку міжособистісних відносин і під час неофіційних зустрічей прагнуть, як можна більше дізнатися про партнера по бізнесу.

Вони надзвичайно акуратні і дуже відповідально ставляться до зобов'язань, що приймаються на себе. Попередні переговори розглядають як обов'язковий крок і не схильні робити його, не отримавши про свою ділову пару.

Конфуціанський стиль (китайський стиль) заснований на прагненні до консенсусу та базується на національних культурних традиціях Стародавнього та Середньовіччя Китаю. Був накопичений величезний досвід ведення переговорів, сформувалася своєрідна стратегія ведення війни та на основі цього та ведення переговорного процесу. Китайські делегації на міжнародних переговорах часто численні і включають фахівців та експертів з різних питань, оскільки китайці приймають рішення після ретельного вивчення всіх аспектів питання та тривалої згоди [77].

Південнокорейський стиль. Він є більш відкритими, комунікабельними, ніж китайці, тут високо цінують особисті контакти та безпосереднє спілкування з партнерами. Як і всі далекосхідні народи, дуже ввічливі, чемні. Велике значення надають неформальному спілкуванню. Тут особливо сильні регіональні, кланові та дружні зв'язки.

Корейці не люблять загальних міркувань і готові обговорювати можливість ділового співробітництва лише за наявності реальної та детально розробленої програми. Переговори ведуть досить наполегливо і агресивно, що заважає їм зазвичай розтягувати протокольну частину. Водночас не люблять довго обговорювати другорядні деталі угоди. Цінують ясність та чіткість у викладі думок та пропозицій з боку партнерів з переговорів.

Необхідно враховувати той факт, що в Південній Кореї сильний вплив має традиційна конфуціанська мораль, за якою в міжособистісних відносинах необхідно враховувати почуття іншого, ставитися до нього, виходячи з його соціального

статусу, поважати його права та бути щирим у своїх намірах. У зв'язку з цим корейцям важливі особисті зустрічі, навіть у тих випадках, коли на наш погляд досить простої телефонної розмови.

Корейським переговорникам не властиво, як і японцям, відкрито висловлювати пряму незгоду з позицією партнера та прагнення переконати його у своїй неправоті. При спілкуванні з корейцями слід уникати таких виразів як «треба подумати», «вирішити це буде нелегко» тощо, оскільки вони сприйматимуть це як неприйнятність позиції партнера з переговорів.

Корейці, на відміну від японців, не люблять заглядати далеко у майбутнє, вони зацікавлені у безпосередньому найближчому результаті власних зусиль.

Корейці дуже акуратні в питаннях одягу – для чоловіків і жінок обов'язковий строгий діловий костюм. Традиційно вважаються одними з найважчих партнерів з бізнесу з ієрархічних сходів рішень.

Араби при знайомстві обов'язково демонструють партнеру з переговорів свою привітність і будуть дуже люб'язні. Це в дусі ісламської традиції. Наступні переговори не обов'язково відбуватимуться так гладко. Як і багато народів Сходу, уникають чітких формулювань, певних оцінок, однозначних «так» чи «ні», бути категоричними. Натомість скажуть: «Іншалла» («Все в руках Аллаха») або «Машалла» («Так було завгодно Аллаху»). Для арабів характерне почуття власної гідності та коректне ставлення до партнерів. Перед прийняттям та озвучуванням рішення, часто радяться між собою, демонструючи колегіальність та принцип умми (громади). Висловлюючи загальну думку чи загальне підсумкове рішення, араби не виділяють внесок конкретної людини.

Для арабів торг за столом переговорів є найкращою формою взаємодії партнерів. Арабські переговорники дотримуються принципу продовження переговорів та контактів, навіть якщо стало очевидним, що цього разу угоди досягти не вдасться. При цьому відмова від угоди виявляється у максимально пом'якшеній, завуальованій формі та супроводжується розточенням похвал на адресу партнера та його ділової пропозиції.

На арабську культуру переговорів значно впливають принципи «міжнародного ісламського права». Останнє застосовується в ісламському світі для позначення заснованих на вченні ісламу питань, що стосуються міжнародних відносин, у тому числі укладення міжнародних договорів. Ісламські проповідники для забезпечення дієвості та достовірності укладених міжнародних договорів розробили умови, згідно з якими:

- договори не повинні суперечити установкам ісламу;
- вони мають узгоджуватися з керівництвом ісламської спільноти;
- укладання договору, яке призведе до агресії проти мусульманських країн, оголошено забороненим;
- договори мають складатися письмово.

Слід звернути увагу, що згідно з міжнародним ісламським правом договори слід неухильно дотримуватися, оскільки в ісламі вірність цьому слову є принципом шаріату, а укладений договір розглядається як зобов'язання перед Аллахом. Проте, як свідчить практика, договори найчастіше порушуються, особливо у ситуації конфлікту.

3.3. Український національний стиль ведення переговорів у порівнянні з німецькою стилістикою переговорів

Дослідники обґрунтували, що культура впливає на переговорний процес через три основні аспекти:

- встановлює умови, в яких здійснюється взаємодія між сторонами;
- може заважати взаємодії, оскільки відбиває різні норми поведінки учасників;
- може полегшити переговорний процес, особливо коли сторони виявляють спільні цінності, норми та традиції, що спрощують взаємодію.

Крім того, Дж. Фор та Г. Шештедт встановили, що у поле впливу культури потрапляє п'ять основних елементів переговорів:

1. Учасники переговорів. Культура у деяких випадках визначає те, яким чином вибираються команди, хто може говорити і коли. Також сама культура може визначити, хто буде переговорником. Деякі культури не можуть дозволити участь жінок у переговорному процесі, що найчастіше спостерігається у культурах, які стверджують нерівність серед людей [17].

2. Структура переговорів. Структура включає такі компоненти, як мір команди, кількість і тип питань, організаційний стан, ступінь прозорості переговорів і зовнішнього впливу (засоби масової інформації або інші зацікавлені особи, які хоч і не є безпосередньо пов'язаними сторонами, проте істотно впливають на переговори) [3].

3. Стратегія переговорів. Одні культури не ухиляються від агресивної тактики, інші можуть приймати набагато менш конфронтаційний стиль, щоб уникнути прямого конфлікту і агресивності [24].

4. Процес переговорів. Це сфера, що є реальне взаємодія між сторонами, тобто охоплює методи чи тактики, які сторони використовують для спілкування; тобто вона відображає те, як вони обмінюються інформацією, шукають способи для створення варіантів або знаходять простір для маневру і поступок [3, с. 405-406].

5. Результати переговорів. Деякі культури передбачають певну форму результату, тоді як інші заохочують докладну письмову угоду. Також культура може вплинути на інтерпретацію та оцінку результату, досягнутого під час переговорів. Деякі сторони сприймають угоду як договір з деяких питань, тоді як інші можуть сприймати її як «символічне прояв добрих відносин» [3, с. 12].

Дж. Фор і Г. Шештедт приходять до висновку, що при оцінці результатів «справедливість – це ключова концепція для будь-якого переговорника» [3, с. 13]. У деяких культурах справедливість заснована на рівності, тоді як в інших доходах прив'язуються до вкладу в прибуток. Розглянемо особливості культури німців та українців, а також їхні стилі ведення переговорів за допомогою компаративного аналізу.

За допомоги інструментів порівняння зробимо характеристику українського стилю переговорів, в контексті порівняння з стилем міжнародних переговорів Німеччини.

На основі результатів дослідження Г. Хофстеда, інтерпретуємо особливості культури Німеччини та України (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Німецька та українська культура у розрізі вимірів Г. Хофстеда [32]

Аналіз культури Німеччини за вимірами Г. Хофстеда, на рис. 3.1, показує, що:

– Німеччина відноситься до культур з низьким ступенем розподілу влади та має низький показник дистанції влади;

– німці є представниками індивідуалістичного мислення;

– німецьке суспільство вважається «маскулінним» ;

– Німеччина входить до країн із середньою рисою уникнення невизначеності;

– для німців характерна прагматична орієнтація;

– німецька культура стримана за своєю природою.

Культура України за шкалою Г. Хофстеда має такі риси:

– Україна – це країна з дуже високим ступенем розподілу влади та дистанції влади;

- серед українців поширенні колективістське мислення;
- українське суспільство має домінуючими цінностями турботу про інших та якість життя;
- українці мають дуже високий рівень уникнення невизначеності;
- для України характерним є помірне значення довгострокової орієнтації;
- українська культура дуже стримана за своєю природою.

У процесі аналізу особливостей культурних традицій та базових громадських установок у Німеччині та Україні можна зробити припущення про те, що у культурному оточенні цих країн є невелика кількість загальних характеристик, що впливає на різне розуміння методів та стилів ведення переговорів. Розглянемо особливості формування німецького та українського стилю ведення переговорів.

Істотний вплив на становлення та розвиток німецького стилю управління та ділової культури надали протестантська етика та соціальне вчення католицизму, ідеї просвітництва та прусський соціалізм, романтизм та раціональний критицизм, бюргерська культура, а також індивідуальний лібералізм та принцип соціальної відповідальності [10]. Такі національні риси, як старанність та акуратність, любов до порядку та ощадливість, пунктуальність та раціональність, працелюбність та відповідальність виховувалися протягом століть. Німцям не властивий авантюризм та спонтанні рішення. Вони винахідливі та беруть систематичність підходу, послідовність дій [25].

Українська ділова культура перебуває досі на етапі формування. Тому виникають проблеми її взаємодії з європейською діловою культурою та проблеми збереження специфіки саме української ділової культури [11, с. 260].

Важливо відзначити, що українська нація формувала свою ментальність під впливом різних культур, оскільки після Київської Русі на українських землях не було створено держави у повному розумінні цього терміну. Це наклало відбиток на систему соціокультурних цінностей українського народу. Оскільки більшість українських земель належала Російській імперії, то дія таких інституційних факторів, як ідеологія та політична влада, призвела до майже повної втрати правових та

культурних традицій західного зразка, носіями яких були українці епохи Середньовіччя. Замість них у суспільній свідомості вкорінилися індивідуалістичні цінності переважно у селянському соціальному середовищі, негативне ставлення до будь-якої влади, незалежність та сміливість у думках та переконаннях, неповага до закону.

Радянська модернізація додала до ментального портрета українця патерналізм, одночасну надію на владу та недовіру до неї.

Трансформаційні процеси, що розпочалися в Україні з кінця 90-х р.р. ХХ ст., призвели до змін у системі соціокультурних цінностей українського народу [14].

Розвиток економіки України та тенденції активного залучення до світового торговельного простору зумовило розвиток ділової культури українців, оскільки в сучасних умовах ринкової економіки успішним може бути лише підприємець із високим рівнем ділової культури.

Загалом німецький національний стиль на переговорах – зразок серйозності, діловитості та відповідальності.

Німці дуже грамотно готуються до переговорів. Дуже цінують пунктуальність, відомі своїм педантизмом, тому, ведучи із нею переговори, необхідно суворо дотримуватися протоколу.

На переговорах вони можуть задати дуже напружений ритм діяльності, який не просто витримати людині іншої культури. Німці відносяться до переговорів як ділового заходу з точним розкладом та детальними інструкціями для кожного [12].

Основні характерні риси переговорного стилю німців та українців

№ п/п	Критерії	Стиль німецької дипломатії	Стиль української дипломатії
1	Відношення та стиль	Спільний процес вирішення проблем; пильна увага до короткострокових та довгострокових вигод; віра у концепцію безпрограшного; спокійний, дружелюбний, терплячий та наполегливий стиль.	Дистрибутивні переговори, засновані на максимізації власного прибутку; непередбачуваність переговорного процесу.
2	Обмін інформацією	Значний час на збирання інформації та обговорення деталей до початку переговорів.	Обмежений обмін інформацією з партнерами, оскільки привілейована інформація створює конкурентні переваги.
3	Темп ведення переговорів	Повільний темп переговорів та монохромний стиль роботи.	Повільні та затяжні переговори.
4	Прийняття рішень	Рішення приймаються керівниками вищої ланки, які враховують інтереси групи чи організації.	Рішення приймаються керівниками вищої ланки, які враховують інтереси групи чи організації.
5	Угоди та контракти	Контракти зазвичай надійні, і погоджені умови вважаються обов'язковими	Усні заяви та контракти не завжди надійні; українці можуть продовжувати добиватися кращої угоди після підписання контракту або можуть ігнорувати деякі його умови

Під час переговорів та ділових зустрічей українці досить гостинні. Існує також ймовірність того, що природна гостинність затьмарює загальну бізнес-мету [19]. Українці вважають за краще мати справу з тими, кому вони довіряють, тому витрачають багато часу на розвиток відносин. Більшість переговорів пов'язані з командою, але найважливішим, як правило, є керівник компанії. Українці можуть бути жорсткими перемовниками. Якщо ви дозволите іншій стороні знати, що у вас є

час, вони будуть затримувати переговорний процес ще довше, намагаючись змусити вас піти на поступки [32].

Українці втрачають характер, можуть перервати переговори чи висунути загрозу припинити стосунки у спробі змусити контрагента змінити свою позицію [24].

Важливою рисою українських переговорників є емоційність [25]. З одного боку, це дозволяє їм бути відкритими, щирими, швидко налагодити контакт, розтопити лід у найскладніших ситуаціях. Але, з іншого боку, надмірна емоційність українських переговорників часом їм шкодить. Вони надто відверто реагують на слова та поведінку партнерів, багато і сумбурно говорять, захоплюючись собою і не помічаючи при цьому реакції співрозмовників, ставлять мало запитань і не завжди слухають [25]. Почуття емоційної перемоги на переговорах буває важливішим за реальні вигоди для бізнесу. Іноді жорсткий стиль ведення переговорів важливіший, ніж їх ефективність та кінцевий результат. Якщо говорити більше про слабкі сторони, то типова помилка українців – гнучкість у переговорах приймати за поступливість, а пошук взаємовигідних рішень – прояв слабкості [20].

Саме тому чи не кожен переговор з високою та не дуже ставкою швидко стають жорсткими. Є психологічний пресинг, маніпуляції, агресія. А все тому, що багато українських переговорників не хочуть і не бажають знати, як досягати своїх цілей по-іншому, як продуктивно відстоювати свої інтереси та збільшувати «переговорний пиріг».

Та й взагалі не дуже хочуть навчатися майстерності ведення переговорів, розраховують лише на набутий переговорний досвід. Можна сказати, що українці зазвичай позитивно сприймають спілкування, але при цьому дуже не люблять ґрунтовно готуватися до зустрічі. Діють часто «на може», ведуть переговори «як вийде».

Дослідження стилів переговорів українців та німців дає можливість стверджувати, що в управлінській практиці цих країн існує досить велика кількість відмінностей, що характеризують різні підходи до організації бізнесу та методів

управління. Дослідження показує, що для німецького та українського стилів ведення переговорів притаманні різне розуміння побудови відносин, створення довіри, довгострокового планування, обміну інформацією та прийняття рішень. Відмінності в культурі та стилі ведення переговорів цих країн може сприяти тому, що партнери під час переговорного процесу можуть важко та повільно знаходити спільну мову.

Дослідження української культури через призму 6-D моделі дає результати, представлені на рис.3.2



Рис. 3.2 Українська культура з вимірів Хофстеді

У таблиці 3.3 подано основні характерні риси переговорного стилю українців.

Основні особливості переговорного стилю українців

№ п/п	Критерій	Характерні риси
1	Ставлення та стиль	Основний підхід до ведення переговорів полягає в застосуванні розподільчих та непередбачених угод
2	Обмін інформацією	Інформація рідко поширюється вільно, оскільки українці вважають, що конфіденційна інформація створює переваги в переговорах
3	Темп переговорів	Очікуйте, що переговори будуть дуже повільними і затяжними. Успіх вимагає надзвичайного терпіння в цій країні.
4	Торг	Деякі українці можуть виявитися висококваліфікованими переговорниками. Проте більшість бізнесменів у країні мають лише обмежений досвід у цій сфері. Вони можуть розраховувати на якийсь торг, але рідко торгуються. Етап переговорів, як правило, великий. Українські учасники переговорів часто використовують прийоми тиску, які включають відкриття «найкращу пропозицією», демонстрацію непоступливості, внесення остаточних пропозицій або пропозицій, які закінчуються, застосування тиску часу або перегризання. Українці також вдаються до оборонної тактики.
5	Прийняття рішень	Компанії можуть бути досить ієрархічними, і люди очікують працювати в рамках чітко встановлених повноважень. Відверто не погоджуватися або критикувати начальство неприпустимо. Особи, які приймають рішення, як правило, є керівниками вищого рівня, які вважають найкращі інтереси групи чи організації.
6	Угоди та контракти	Отримання та обмін письмовими порозуміннями після зустрічей і на ключових етапах переговорів є корисними, оскільки усні заяви не завжди надійні. Контракти самі по собі не є надійними. Українці можуть продовжувати домагатися кращої угоди навіть після підписання контракту, або вони можуть ігнорувати деякі його умови

Сильні сторони для переговорників нашої країни – це емоційність. З одного боку, це дозволяє їм бути відкритими та щирими, і такі якості дозволяють налагодити емоційний контакт, контролювати стан опонента.

Але, з іншого боку, надмірна емоційність наших переговорників шкодить переговорам. Вони надто відверто і бурхливо реагують на слова партнера, сумбурно висловлюють свої думки, захоплюються собою, не помічаючи реакції опонента, а отже, втрачають нитку розмови. Видають дуже багато непотрібної інформації, а при несприятливому результаті переговорів не завжди вміють контролювати себе. Часто переходять на особи замість того, щоб обговорювати проблему. Іноді це доходить до взаємних погроз та образ [32].

ВИСНОВКИ

На основі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження міжнародних переговорів як засобу дипломатії ми дійшли таких висновків.

Переговори представляють собою соціальний процес, оскільки люди в процесі взаємодії один з одним проявляють свої бажання та прагнуть отримати певні результати.

Все різноманіття видів переговорів визначається ознакою чи критерієм їхньої класифікації. Було проаналізовано такі критерії, як об'єктна сторона переговорів, суб'єктна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип прийняття рішень, умови взаємодії, результат переговорів.

Відповідно до об'єктної чи предметної сторони, було визначено, що переговори можуть бути: фінансові, ділові, економічні, політичні, дипломатичні, військові, торговельні тощо. Предмет переговорів можна розглядати на двох рівнях аналізу: конкретному (певні об'єкти, що становлять взаємний інтерес (фінансові інвестиції, купівля та продаж товару, підвищення заробітної плати тощо)) і абстрактному (інтереси, потреби, претензії, домагання сторін). Ці види переговорів спочатку розглядали Уолтон і Маккерсі (1965), які виділили: дистрибутивні переговори, основні на максимізації власного прибутку, та інтегративні переговори, засновані на вирішенні проблем та збільшенні загальної вигоди.

Особливу увагу у дослідженні було приділено основним стадіям переговорів: підготовка переговорів, процес переговорів та досягнення згоди. Ось короткі висновки стадій та етапів ділових переговорів.

Перша стадія передбачає вибір мети, коштів та часу проведення переговорів. Це етап збору та аналізу інформації, з'ясування відмінності у підходах та визначення найбільш підходящих процедур, необхідних для реалізації цілей. Потім встановлюється контакт між сторонами і координується загальний підхід до справи, що розглядається. Після встановлення процедур майбутніх переговорів настає другий, основний етап, самі переговори.

Друга стадія починається із взаємного уявлення сторін. Далі відбувається короткий обмін думками в дусі доброї волі слухати та чути, розділяти ідеї та демонстрації бажання домовитися.

Визначивши спірні області, сторони приступають до спільного вироблення взаємовигідних рішень. На цій стадії необхідно чітко і ясно визначити перед партнерами переговорів, які конкретні цілі та інтереси переслідуються.

Коли взаємоприйнятні рішення знайдено, настає заключний, найчастіше формалізуючий етап переговорів.

На етапі переговорів сторони закріплюють спільні рішення юридично обов'язковим документом (угода, договір, договір) і також юридично закріплюють методи і терміни виконання угоди, договору. Окремі пункти такого документа фіксують зобов'язання сторін, механізм примусу до виконання зобов'язань, гарантії та систему контролю за виконанням зобов'язань, а також встановлюються конкретні судові інстанції та санкції, куди можуть звертатися сторони у разі виникнення спірних питань. І лише тоді настає головний етап, заради чого велися переговори, реалізація самої справи.

Таким чином, переговори є невід'ємною частиною ділового спілкування. І служать вони для єдиної мети – шляхом обміну думок та обговорення різних позицій, що займаються переговорними сторонами, дійти взаємоприйнятного результату.

Розглянувши типологію, структуру, цілі і основні функції міжнародних переговорів було визначено головні тези. Важливо розвивати науковий аспект, тобто створювати наукову основу для аналізу та управління таким складним процесом відносин між державами, виявлення структури та законів функціонування переговорних механізмів, сутності переговорів, оснастити дипломатів та практиків цим знанням. Інформаційні технології також відкривають нові можливості для міжнародних переговорів. В даний час дипломати деяких країн використовують «комп'ютеризовані файли» інформації або банки даних на питання, що обговорюються на різних етапах переговорів. Але комп'ютери ще не почали активно займатися функціями аналізу, оцінки та прогнозування міжнародних систем та

процесів, які необхідні під час будь-яких міжнародних переговорів. Найбільш складні функції виконуються учасниками переговорів за допомогою традиційних методів та інтуїції

Було визначено, що взаємодія культур Сходу та Заходу у сфері переговорів та дипломатичних зносин більш продуктивна на сьогоднішній день, порівняно з давністю та середньовіччям, оскільки Східна культура перестала бути замкненою та увібрала у собі багато особливостей західного дипломатичного протоколу. Знання церемоніалу та культурних традицій країни перебування необхідне будь-якого члена дипломатичної делегації та працівника сфери міжнародних комунікацій для успішного вибудовування дипломатичного діалогу в сучасних умовах.

Вивчення теоретичних та практичних аспектів впливу культури на переговорний процес показало, що культура є важливим фактором, що впливає на міжнародні переговори. Вплив культури виявляє себе у двох типах наслідків: непорозуміння цінностей може бути причиною провалу переговорів, і так само розуміння культурних цінностей і норм при переговорному процесі може стати частиною їхнього успішного ведення.

Вплив культури можна побачити в кожному елементі міжнародних переговорів (суб'єкти, структура, стратегії, процеси та результати), але її міра впливу на переговорний процес є розпливчастою, особливо в умовах глобалізації економіки та зближення культур.

Результати дослідження показали, що український стиль переговорів має суттєві відмінності від інших стилів, особливо під час підготовки до переговорів. Українці більше уваги акцентують на самому переговорному процесі, тоді як німці ретельно його продумують і планують заздалегідь. Істотною є також різниця між використанням невербальної комунікації німецьких та українських переговорників, їх ставленням до формування команди, встановлення ціни контрактів та укладання угод.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановська В. М. Роль економічної дипломатії у зовнішньоекономічній діяльності країни. *Економіка та держава*. Вип. 2. 2012. С. 24–26.
2. Блінов О. А. Психологічне забезпечення переговорного процесу. Київ: Національний авіаційний університет, 2013. 248 с.
3. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Впровадження способів альтернативного вирішення правових спорів. URL: <http://www.univer.km.ua/statti/1.bondarenko-zelinskan.l.vprovadzheniya.pdf> (дата звернення: 01.05.2022).
4. Вергун В. А. Економічна дипломатія: метод.-комплекс. Київ: Київський університет, 2010. 303 с.
5. Виговська О. С. Інформаційна складова національної безпеки України. колективна монографія. Київ: Університет ім. Б. Грінченка, 2017. 168 с.
6. Гавриленко І. І. Геополітичний вимір публічної дипломатії США. *Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки»*, 2014. № 3. С. 25–38.
7. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів. Вид. 1-е. Вінниця. *НОВА КНИГА*, 2010. 226 с.
8. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навч. посіб. Київ. *Центр учбової літератури*, 2017. 344 с.
9. Деделюк К. Ю. Економічна дипломатія. Луцьк: Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, 2017.
10. Дерев'янко І. П. Двосторонні відносини з країнами-лідерами ЄС крізь призму польських періодичних видань (1991-2010 рр.) *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. Вип. 24. Київ, 2017. С. 8-14.
11. Дубов Д. Політика культурної дипломатії як механізм реалізації стратегічних комунікацій держави. *Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. Асоц. б-к України*. Київ, 2017.

12. Джейн Х. Ефективне ведення переговорів: Тактика швидкого реагування. Нові підходи до творчого мислення та вирішення проблем. (Пер. з англ., за ред. Л. І. Байсари). *Баланс-Аудит*, 2012. 242 с.
13. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Дипломатичні перемовини. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
14. Зеліч (Яцко) В.В. Ділові переговори та етика у міжнародному бізнесі: навч.-метод. Комплекс. Ужгород. ДВНЗ «УжНУ», 2015. 108 с.
15. Зінченко А. Л. Історія дипломатії. Від давнини до нового часу. Київ. *РВЦ «Проза»*, 2005. 559 с.
16. Зленко, А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Харків, *Фоліо*, 2011. 559 с.
17. Інформаційне забезпечення транскордонного співробітництва України. теоретичні аспекти: [колект. моногр.]. Луцьк. *Вежа-друк*, 2013. 264 с.
18. Історія дипломатії : навч.-метод. посібник. за ред. завідувача кафедри міжнародного та європейського права. Одеса. *Видавничий дім «Гельветика»*, 2021. 116 с.
19. Кайданова Л.Г., Пляка Л.В. Психологія спілкування. Харків: НФаУ, 2011. 193 с.
20. Кандиба Ю. І. Політична географія з основами геополітики. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 201 с.
21. Карпенко С. Г., Іванов Є. О. Основи інформаційних систем і технологій. Київ: МАУП, 2012. 73 с.
22. Крисюк Ю.П. Медіація як позасудовий спосіб вирішення спорів: історія впровадження в зарубіжних країнах та перспективи для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. Випуск 38. Том 2. 2016.
23. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування. 2017. 222 с.
24. Кучик О. С. Зовнішня політика України. Київ. *Знання*, 2016. 572 с.

25. Лозійчук Н. Переговори українською. *Журнал "ТОП-100. Рейтинг найкращих топ-менеджерів України"*. URL: <http://www.trn.ua/articles/5216/> (дата звернення: 30.04.2022).
26. Лупул Т. Я. Основи геополітики. Чернівці. *Рута*, 2015. 94 с.
27. Луценко А. В. «М'яка сила» в сучасній геополітиці. Київ, 2011. 216 с.
28. Луцишин Г.І. Кофліктологія та теорія переговорів. Київ. *Ліра-Київ*, 2015. 200 с.
29. Любченко Я. П. Альтернативні способи вирішення правових спорів: теоретико-правовий аспект. Харків, 2018. 94 с.
30. Мазаракі Н. А. Теоретико-правові засади запровадження медіації в Україні. Київ, 2019. 42 с.
31. Макар Ю. Політологія. навч. посіб. Чернівці. Чернівецький національний університет, 2010. 93 с.
32. Макаренко Є. А., Рижков М. М., Кучмій О. П., Фролова О. М. Міжнародна інформація: терміни і коментарі. Вид. 2-ге, доповн. та переробл. Київ. *Центр вільної преси*, 2016. 518 с.
33. Мармазоб В. Е. Україна в політико-правовому просторі Ради Європи: досвід і проблеми. Київ. *Вентурі*, 2019. 400 с.
34. Митко А. М. Інформаційно-аналітична діяльність у міжнародних відносинах. Луцьк. *ВМА «Терен»*, 2012. 84 с.
35. Митко А. М. Політична аналітика та прогнозування. Луцьк. *Вежа-Друк*, 2013. 150 с.
36. Осика С. Г., Оніщук О. В., Осика А. С., Пятницькій В. Т., Штефанюк О. В. Інституціональні та процедурні механізми системи ГАТТ/СОТ у регулюванні світової торгівлі. Київ: УАЗТ, 2010. 340 с.
37. Пентилюк М.І. Ділове спілкування та культура мовлення. Київ. *Центр учбової літератури*, 2017. 224 с.
38. Притика Ю. Д. Зміст та класифікація принципів медіації. *Бюлетень Міністерства юстиції України*, 2011. № 10. С. 86–92

39. Радченко С.Г. Етика бізнесу. Київ. *Патерик*, 2015. 80 с.
40. Розумна О. П. Досвід функціонування європейських інститутів культурної дипломатії : висновки для України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1649/> (дата звернення: 29.04. 2022).
41. Розумна О. П. Культурна дипломатія України: стан, проблеми, перспективи : аналіт. доп. *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2016. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/kultu_dypl-26841.pdf (дата звернення: 29.04.2022).
42. Розумюк В. Культурно-пропагандистський вимір сучасної зовнішньої політики США. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку. Львів. Львівський національний політехнічний інститут, 2016. 88 с.
43. Руднева В. Публічна дипломатія: теоретичні основи застосування нової інформаційно-комунікаційної технології в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, 2012. Вип. 1. С. 147–153.
44. Соціокультурні фактори економічного розвитку: монографія. за заг. ред. О. Н. Пилипенка; М-во освіти та науки України, Нац. горн. ун-т. Дніпро НГУ, 2017. 182 с.
45. Стратегії та тактики міжнародних торговельно-економічних переговорів: міжпредметний комплексний тренінг. Т.М. Циганкова, О.О. Євдоченко, А.О. Олефір, Г.В. Солодовська, Ю.М. Солодовський. Київ: КНЕУ, 2011. 212 с.
46. Татаренко Н. О. Економічна дипломатія: світовий досвід та українські здобутки (політико-економічний аспект). *Науковий вісник Дипломатичної академії України*, 2015. Вип. 22(2).
47. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ. *Патерик*, 2016. 240 с.
48. Тихомирова, Є. Зв'язки з громадськістю. Луцьк. СНУ ім. Л. Українки. 2013, 276 с.

49. Тищенко-Тишковець О. М. Трансформація публічної дипломатії Сполучених Штатів Америки: від легітимізації «жорсткої сили» до побудови діалогу зі світом. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право: Зб. наук. праць. Київ. *ІВЦ «Політехніка»*, 2019. 182 с.
50. Турчин Я. Інституційні правові основи е-дипломатії США. Інформація, комунікація, суспільство, 2016. С. 172–173.
51. Український дипломатичний словник. за ред. М.З. Мальського, Ю.М. Мороза. *Знання*. 2011. 495 с.
52. Фліссак К. А. Економічна дипломатія. Тернопіль. «Новий колір», 2013. 440 с.
53. Чичкало-Кондрацька І.Б., Новицька І.В. Конспект лекцій «Дипломатичний та діловий протокол». Полтава. НУПП, 2020. 70 с.
54. Чугаєнко Ю.О. Дипломатичний і міжнародний діловий протокол та етикет. Навчальний посібник. Київ: Національна академія управління, 2011. 164 с.
55. Яроміч С. А. Менеджмент переговорів: Стратегія та тактика. Одеса. Держ. екон. ун-т. Укр. Акад. держ. кер. президента України. Вінниця, 2001. 155 с.
56. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ. *Центр учбової літератури*, 2012. 168 с.
57. Adair W. Culture and negotiation strategy. [W. Adair, J. Brett, A. Lempereur, T. Okumura and other]. *Negotiation Journal*. 2004. № 20 (1). P. 87–111.
58. Bliznyuk T. P. Cross-Cultural Peculiarities of Ukrainian Business Culture. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2012/11_0/259_263.pdf (Last accessed: 02.05.2022).
59. Katz L. Negotiating The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. URL: <http://www.leadershipcrossroads.com> (Last accessed: 02.05.2022).
60. Brett J. M. Culture and Negotiation / J. M. Brett // *International Journal of Psychology*, 2000. vol. 35, Issue 2. p. 97–104.

61. Brett J. M. *Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries*. J. M. Brett. 2nd. Edition, San Francisco: *Jossey-Bass*, 2007. 384 p.
62. Cleary, P. J. (2016). *The Negotiation Handbook*. *Routledge*. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=1360658> (Last accessed: 02.05.2022).
63. Cordell, A. (2018). *The Negotiation Handbook*. Abingdon, *Routledge*. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=1853827> (Last accessed: 02.05.2022).
64. Faure G. *Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes* / Edited by G. O. Faure, J. Z. Rubin, G. Sjostedt. Newbury Park, CA: *SAGE Publications, Inc.* 1993. 264 p.
65. Faure G. *International Negotiation: The Cultural Dimension*. In *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues*. G. O. Faure. Edited by Victor A.
66. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* / G. Hofstede, G. Hofstede, M. Minkov. University of Limburg at Maastricht, The Netherlands: *McGraw-Hill*, 2010. 549 p.
67. Hofstede G. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. G. Hofstede. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011. 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. (Last accessed: 02.05.2022).
68. Hofstede Insights URL: <https://www.hofstede-insights.com/product/comparecountries/> (Last accessed: 03.05.2022).
69. *Doing Business In Ukraine*. URL: <http://www.ukraine.doingbusinessguide.co.uk/theguide/business-etiquette,-languages-culture/> (Last accessed: 01.05.2022).
70. Jacks, A. *Negotiations*. [S.l.]: *Legend Press*. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edsebk&AN=1719907> (Last accessed: 02.05.2022).

71. Kennedy, G. (2016). *Strategic Negotiation*. Milton Park, Abingdon, Oxon: *Routledge*. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=eds-ebk&AN=1480511> (Last accessed: 02.05.2022).

72. Kremenjuk. San Francisco, CA: *JosseyBass*, 2002. 592 p.

73. Nicholas J. Cull. *Public Diplomacy: Foundations for Global Engagement in the Digital Age*. *Polity*, 2019. 272 p.

74. Rao, A. and S. M. Schmidt A behavioral perspective on negotiating international alliances. *J. Int. Bus. Stud.* 1998, № 29 (4). P. 665–694.

75. Ukraine Management Guide. URL: <http://www.commisceoglobal.com/management-guides/ukraine-managementguide> (Last accessed: 02.05.2022).