

Психологічні особливості ведення дипломатичних переговорів (українська практика)

Д. Ткач. У даній статті розкриваються психологічні особливості ведення дипломатичних переговорів. Автор аналізує три етапи проведення дипломатичних переговорів: їх підготовку, ведення та завершення. На кожній із цих стадій особлива увага приділяється саме психологічним аспектам. Також приводяться приклади із української переговорної практики.

Д. Ткач.

Ключові слова: дипломатія, переговорний процес, психологічні особливості, офіційна делегація, стратегії переговорного процесу.

Key words:

Одним із головних засобів дипломатії є проведення переговорів. Коли гармати мовчать, у бій вступають дипломати, які силою слова, пошуку компромісів, взаємопереконливих аргументів досягають того результату, який не вдалося досягти на полі бою.

Міжнародні переговори один із політичних (дипломатичних) мирних засобів вирішення міжнародних спорів. Переговори означають прямий контакт сторін із метою досягнення взаємно прийняттого рішення і, як правило, передують іншим засобам вирішення спорів [1].

Статут ООН так визначає в статті 33 головне призначення переговорів:

1. Сторони, які беруть участь у будь-якому спорі, продовження якого могло б загрожувати підтримці міжнародного миру і безпеки, повинні перш за все намагатися розв'язати спір шляхом переговорів, обслідування, посередництва, примирення, арбітражу, судового розбору, звернення до регіональних органів чи угод або іншими мирними засобами на свій розсуд.

2. Рада Безпеки, якщо вона вважає це необхідним, вимагає від сторін розв'язання їх спору за допомогою таких засобів» [2].

На першому місці в сучасній міжнародній переговорній практиці стоять дипломатичні (або політичні) переговори. Однак варто відзначити значення і інших видів переговорів, а саме: економічних, військових, торгівельних, гуманітарних, науково-технічних і т. п.

Міжнародне право не регламентує правил ведення переговорів, кожна країна визначає сама для себе регламент їх проведення та підготовки, однак є загальноприйняті норми, які притримуються в більшості країн світу.

Кожна офіційна делегація для переговорів повинна мати офіційні повноваження своїх урядів або інших керівних органів, що направили їх на переговори. Щодо України, то згідно зі ст. 6. п. 2 Закону «Про міжнародні договори України» від 2004 р. Президент України, Прем'єр-міністр України і Міністр закордонних справ України мають право вести переговори і підписувати міжнародні договори України без спеціальних повноважень. Цим же документом повноваження на ведення переговорів і підписання міжнародних договорів України надаються:

а) щодо міжнародних договорів, які укладаються від імені України, - Президентом України;

б) щодо міжнародних договорів, які укладаються від імені Уряду України, - Кабінетом Міністрів України;

в) щодо міжвідомчих договорів - у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України [3].

Є випадки, коли переговори від імені своєї держави ведуть посли в країні перебування. Однак їм також не потрібно спеціальних повноважень, бо право на ведення переговорів їм гарантовано статтею 3 Віденської конвенції про дипломатичні зносини.

Переговори вважаються результативними, якщо по їх завершенню підписуються відповідні договори, угоди, протоколи. Менш продуктивними є декларації та заяви і т. п. Як правило, після переговорів публікується узгоджене сторонами повідомлення для ЗМІ.

Для забезпечення міжнародного визнання сторони переговорів надають для реєстрації і публікації до секретаріату ООН міжнародні договори і угоди, які підписані в результаті переговорів. Звичайно надаються ті документи які мають міжнародну вагу.

Всі делегації, що беруть участь у переговорах, повинні мати належним чином оформлені повноваження. Якщо переговори двосторонні, то, як правило,

вони проводяться двома мовами, а саме: мовою приймаючої країни та мовою країни-гостя, при багатосторонніх переговорах мовами ООН (англійська, французька, іспанська, китайська, арабська, російська).

Підготовка, проведення дипломатичних переговорів є надзвичайно складним процесом, який вимагає від його учасників глибоких знань, відповідної професійної підготовки, високих моральних якостей. Не останню роль у ході цієї роботи відводиться психологічним особливостям ведення переговорного процесу.

Існує три етапи підготовки та проведення дипломатичних переговорів. Підготовка до переговорів, сам переговорний процес, завершення переговорів.

Перший надзвичайно важливий, від якого залежить успіх переговорного процесу – підготовчий. Після того як дипломатичними каналами узгоджено тему та мету переговорів, дату їх проведення, формат, розпочинається робота з їх підготовки по суті. А саме з'ясування конкретних інтересів, намірів учасників, пошук найбільш ефективних методів їх проведення, передбачення можливих проблем, які можуть виникнути під час переговорного процесу, визначення гострих питань, які винесе на обговорення протилежна сторона.

Важливим моментом підготовки переговорів є вивчення психологічних особливостей головних переговорників, від чого в принципі і залежать позитивні результати. Для цього потрібно добре знати наших опонентів: їхні слабкі і сильні сторони. Важлива також емоційно-вольова підготовка. Важливо не піддаватися паніці, негативу, а навпаки, зберігати спокій і націленість на результат. Відстоюючи свої позиції в переговорах, партнери постійно чинять один на одного вплив, у тому числі і психологічного характеру.

Щодо останнього, то видатний радянський психолог С.Л. Рубінштейн виділяв такі компоненти особистості: спрямованість, здібності, темперамент, характер, самосвідомість [4]. Важливо також враховувати, до якого психологічного типу належить партнер із переговорів. А саме: мислительно-інтуїтивного, інтуїтивно-мислительного, емоційно-інтуїтивного, інтуїтивно-емоційного, мислительно-розсудливого, розсудливо-мислительського, емоційно-розсудливого, розсудливо-емоційного [5].

З'ясувавши всі ці моменти можна переходити до безпосередньої роботи по підготовці переговорів.

Щодо української практики. Як правило, у МЗС створюється робоча група, до складу якої входять дипломати із різних підрозділів міністерства. Залежно від проблем, які виносяться на обговорення, до роботи цієї групи можуть бути запрошені експерти з інших міністерств та відомств. Якщо це двосторонні переговори, то до їх підготовки залучаються дипломати відповідного дипломатичного представництва України за кордоном.

Якщо мова йде про переговори на вищому рівні, то робочу групу очолює заступник міністра закордонних справ.

Після визначення питань, які виносяться на обговорення, розпочинається підготовка наступних документів. Інформаційно-аналітичних, у яких на основі аналізу фактичних матеріалів, робляться аналітичні узагальнення, даються оцінки ситуації, що склалася, а також даються рекомендації, чого саме повинна досягти українська сторона під час переговорів, для того щоб отримати для себе максимально вигідні результати.

Наступним документом є тези для переговорів, які готуються на основі інформаційно-аналітичних матеріалів. На обговорення виносяться, як правило, вісім-десять питань. При цьому кожне із них лаконічно викладається по суті, а в кінці формулюється українське бачення його вирішення.

Окремо готуються тези для переговорів у форматі «тет-а-тет». У цьому випадку на обговорення виносяться не більш ніж два-три таких питання, які носять дискретний характер і не можуть обговорюватися при широкому загалі.

Обов'язковим документом, який підготовлюється для керівника делегації, є розширена автобіографічна довідка з елементами психологічної характеристики керівника делегації іншої сторони. У цій довідці детально показують життєвий шлях партнера по переговорах, його освіту, основні досягнення на тій чи іншій посаді, уподобання та захоплення, головні риси характеру, склад родини, знання іноземних мов. До цього документу додається фотокартка.

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

Наступний крок у підготовці переговорів – це визначення стратегії їх проведення. На думку російських вчених, у сфері міжнародних відносин існує наступна класифікація цих стратегій:

1. *Ультимативна стратегія* передбачає постійні вимоги односторонніх поступок з боку іншого учасника. Вони виголошуються у категоричній формі і супроводжуються різного роду погрозами. По суті це спроба перетворити переговори в диктат - альтернативний тип соціальної комунікації. Відповідно ця стратегія може вважатися переговорною умовно. Вона у вказаному сенсі є маргінальною. Хоча вона спрямована на вирішення проблеми, але в принципі виключає компроміс;

2. *Конкурентна стратегія* в зарубіжній науці отримала назву «торгівля» (bargaining). Незважаючи на свою варіативність, вона в цілому орієнтована на компроміс, але на односторонньо вигідний, тобто такий, що передбачає мінімум власних поступок і максимум поступок іншого учасника. У «жорсткому» варіанті допускається використання елементів диктату, що зближує її з ультимативною стратегією;

3. *Партнерська стратегія* кваліфікується як спільний пошук вирішення проблеми (joint problem-solving), що означає орієнтацію на взаємовигідний компроміс, який корелюється з поняттям «справедливість». У свою чергу поняття «справедливість» поєднується з поняттям «правда». Відповідно тільки взаємовигідний компроміс розглядається як правильний і справедливий. У цьому зв'язку варто зауважити, що ця пара понять утворює базову аксіоматику морально-етичного вектора в американській науці, про який йшла мова вище. При всіх її морально-етичних достоїнствах партнерська стратегія, на відміну від інших, - стратегія залежна в тому сенсі, що її застосування обов'язково вимагає взаємності, тобто використання іншим учасником аналогічної. Без цього немає сенсу говорити про спільний пошук рішення. Питання про те, наскільки часто має місце така стратегічна взаємність, залишається відкритим. Можна

припустити, що вона зазвичай зустрічається при переговорах про інтеграцію, але, природно, якщо їх учасники зацікавлені в ній не на словах, а на ділі;

4. *Імітаційна стратегія* являє собою копіювання зазвичай партнерської або рідше конкурентної (в «м'якому» варіанті) стратегії і передбачає досягнення уявного компромісу (фіктивного угоди). Оскільки учасник, який її використовує свідомо, не має наміру виконувати цю угоду, то основна частина його активності зосереджена на наданні дискусії такої форми, яка давала б можливість в майбутньому ігнорувати досягнутий компроміс;

5. *Обструкційна стратегія* не передбачає укладення навіть фіктивної угоди, фактично копіює конкурентну стратегію в «жорсткому» варіанті (її мета зазвичай пропагандистська), оскільки він найбільш зручний для розриву переговорів у будь-який потрібний учаснику момент часу. Якщо ж є зацікавленість у затягуванні переговорів, то застосовується «м'який» варіант, як правило, до певного часу, а потім - перехід до «жорсткого»;

6. *Змішана стратегія* - це певна комбінація цих стратегій. Необхідність у ній виникає тоді, коли предметом обговорення є комплексна проблема, окремі аспекти якої (підпроблеми) вирізняються високим ступенем автономності та суттєво відрізняються за ступенем важливості для учасника. Відповідно, за одним він може піти на компроміс (або навіть бути вельми зацікавленим у ньому), а за іншим – ні;

7. *Невизначена стратегія* складається, коли учасник ще не зробив остаточного вибору через різного роду причини. Серед них можуть бути як чисто кон'юнктурні (дефіцит часу, відсутність необхідної інформації і т. п.), так і довготривалі (наприклад дестабілізація внутрішньополітичного становища). Все ж, як правило, період існування цієї стратегії невеликий [6].

Кожна сторона переговорного процесу, формулюючи свою позицію, виходить з поняття «національного інтересу». Це означає, що її позиція повинна бути надпартійною і не залежати від ідеологічних уподобань чи олігархічно-кланових інтересів.

Наступним етапом переговорів є сам переговорний процес. Тут мова піде у першу чергу про двосторонню дипломатію.

Коли визначено головну мету та затверджено стратегію переговорів, подальша їх доля залежить від тактики, яка визначається як система прийомів цілеспрямованого впливу однієї сторони переговорного процесу на інший.

Під терміном «прийом» у даному випадку розуміють такі дії, які направлені на отримання суб'єктами переговорів позитивних результатів. У цьому сенсі він націлений на досягнення користі і тому докорінно відрізняється від різного роду правил і процедур, корисність яких не відслідковується чітко.

Сама сутність тактики дозволяє застосовувати для її визначення загальносистемні критерії, які розділяються на трафаретну - не трафаретну, а також на активну – пасивну та очікувальну. Трафаретна (стереотипна) тактика - це статична система прийомів, які діють у замкнутому просторі. Вони обмежені за кількістю, шаблонні та не підлягають модифікації. До їх складу практично неможливе включення нових або позбавлення старих прийомів. Нетрафаретна тактика – відрізняється відкритістю, динамізмом, гнучкістю. У цій системі є безліч прийомів, вони модифікуються без проблем, а включення нових і виключення старих відбувається легко.

Активна тактика реалізується головним чином через поведінку, що в самому загальному вигляді є поєднанням ініціативності, пошуку нових, нестандартних підходів до вирішення тих чи інших проблем. Таким чином, ініціативна тактика вимагає максимум активності і мінімум реактивності, Пасивна – навпаки. А очікувальна – це симбіоз мінімумів активності та реактивності.

Ця класифікація стосується будь-якої тактики незалежно від її типу і є по своїй суті універсальною. Тому якщо ми хочемо застосувати поняття тактики в переговорному процесі, то тут не обійтися без врахування його особливостей, специфіки та притаманних тільки йому властивостей. Усе це відслідковується у таких параметрах переговорів, як характер впливу та цілеспрямованість.

Вплив одного учасника переговорів на іншого носить інформаційний характер і є основою переговорної тактики. Переговорник високого кшталту мистецьки використовує під час своєї роботи вплив на свого візаві у вигляді переконання, стимулу або примусу.

Для підтвердження своєї правоти він використовує аргумент. Переговорна практика знає такі три типи аргументів: фактологічні, логічні та аксіологічні. Саме морально-етичні та правові норми складають основу аксіологічних аргументів. Посилання на конкретні документи міжнародного права можуть стати вирішальними аргументами під час дискусії в ході міжнародних переговорів. Тому делегація на переговорах зобов'язана бути озброєна потужним досьє, у якому повинні знаходитися міжнародні документи з тематики питань, які винесені на обговорення.

Приведемо приклад, як на зорі української дипломатії, ще в 1991 році українські дипломати використовували саме ці три типи аргументів у переговорах з угорцями при обговоренні дев'яти двосторонніх документів, які стали підвалинами договірно-правової бази українсько-угорського співробітництва. Мова йде про те, що ще за СРСР (30 травня — 1 червня 1991 р.) відбувся візит Голови Верховної Ради УРСР Л. М. Кравчука до Угорщини, під час якого було підписано Декларацію про основи відносин між Україною та Угорською Республікою, Консульська конвенція, Декларація про принципи співробітництва щодо забезпечення прав національних меншин. Перші два документи практично де-юре визнавали Україну як незалежну державу.

Першому в історії новітньої України офіційному візиту Голови Верховної Ради передував складний переговорний процес. Проблема полягала в тому, що хоч УРСР, згідно з Конституцією, мала право на ведення зовнішньополітичної діяльності, але більшості ознак суверенної держави, а саме: міжнародно визнаних кордонів, громадянства, власного паспорта, дипломатичних представництв, армії тощо, не мала.

Це надзвичайно ускладнювало хід переговорів, особливо коли йшлося про Консульську конвенцію та Декларацію про основи відносин між Україною та Угорською Республікою. Окрім того, несамовито тиснув на українську делегацію тодішній посол СРСР в УР І. Абоїмов. Цей досить відомий своєю жорсткістю як до радянських дипломатів, так і до угорців керівник дипломатичної місії робив усе для того, щоб у жодному з прийнятих

документів не було зафіксовано хоча б найменших ознак визнання України де-факто незалежною державою [7].

Але українські переговірники, яких очолював начальник управління політичного аналізу та прогнозування МЗС УРСР Б. Тарасюк та автор цих рядків були іншої думки. Саме використовуючи фактологічні та логічні типи аргументів нам вдалося переконати угорців у необхідності прийняття Декларації про основи відносин між Україною та Угорською Республікою. До речі, цей документ послужив основою Базової угоди між нашими країнами.

До фактологічних аргументів належали ті, що Конституція УРСР дозволяла ведення республіці зовнішньополітичної діяльності, а також те, що наша держава є членом та засновником ООН. До логічних те, що Радянський Союз доживає свої останні дні і саме угорці можуть стати тією країною, яка підпише з Україною такі важливі документи.

Угорці позитивно сприйняли всі наші аргументи. Була ще одна причина, яка спонукала наших візаві до конструктивного діалогу. Вони прагнули за будь-яку ціну підписати з нами Декларацію про принципи співробітництва щодо забезпечення прав національних меншин. Цей документ їм був потрібний як приклад для інших сусідніх країн, у яких проживало багато тисяч угорців. І так сталося після підписання з Україною цього документу, аналогічний було підписано із Словенією, Хорватією, Румунією.

Про ще один прийом в переговорній практиці варто відзначити – це так звана обіцянка. Якщо зобов'язання несе на собі тягар імперативності і його потрібно виконувати, хочемо ми цього чи ні, то обіцянка завжди містить момент умовності, суб'єкт переговорного процесу зберігає за собою право відмовитися від свого слова, посилаючись на певні обставини. Тому коли замість договору чи угоди наші керівники підписують декларацію про наміри, то якщо перша містить взаємні зобов'язання, то друга лише взаємні обіцянки.

Досить широко під час переговорів використовується тактика переконання (узгодження), спонукування (обіцянки) і примусу (погрози). Як правило, ці тактики застосовуються як самі по собі, так і в комбінації один з одним. На практиці найчастіше використовується тактика пошуку взаємного

компромісу через переконливу аргументацію та взаємне переконання. У результаті спільного пошуку рішення повинно бути знайдено таку формулу, яка буде прийнятною для кожної зі сторін.

Наступною рисою тактики ведення переговорів є її направленість на досягнення певної мети. Це головне завдання для учасників будь-яких переговорів. Як правило, досягти цієї цілі можливо тільки поетапно. Для цього для кожного етапу визначаються свої пріоритетні завдання. При цьому кожний попередній етап закладає базу наступному. Існують три такі етапи: на першому сторони викладають свої позиції, на другому використовуючи різносторонню аргументацію їх відстоюють, на третьому досягають кінцевих домовленостей.

Для переговорника кожний з етапів є надзвичайно важливим, і саме він вибирає тактику і стратегію його організації. Саме в цьому проявляється майстерність дипломата, його вміння вибудувати так переговорний процес, щоб його результат відповідав кінцевим результатам, які визначив для нього Центр.

Як приклад можна привести прийом поступової подачі позиції («салям»), коли пропозиції викладаються поступово «крок за кроком». У цьому сенсі перевага набувається за рахунок нанизування одної переваги на іншу. Таким чином набувається основа, яка допомагає будувати всю конструкцію. Альтернативним є прийом подачі позиції відразу, а саме «кувалдою по голові». У цьому випадку переговорником розкриваються всі заготовлені карти, і він, як кажуть, йде ва-банк.

Пригадаю один приклад із власної дипломатичної практики. Так склалося, що один із поважних українських керівників господарської структури, не будемо називати його ім'я, через те що він знаходиться в іншому Світі, очолював Українську делегацію в Дунайській Комісії. Ми тільки поновили членство у цій регіональній міжнародній організації. Проблема була в тому, що ніхто із постійних членів не хотів допускати до роботи Секретаріату Комісії наших представників на рівні радників.

Україні, згідно з регламентом Секретаріату, потрібно було надати посади двох радників із забезпеченням заробітної платою, квартирою, машиною і всіма

іншими дипломатичними пільгами. Однак ніхто нам цього не хотів надавати. І ось на чергове засідання Дунайської Комісії ми вирішили винести це питання. Автор цієї статті як професійний дипломат вирішив скористатися прийомом поступової подачі позиції («салями»), а саме: запропонувати надати Україні дві посади радника, у разі відмови – одну, потім запропонувати сплачувати за квартиру за власний кошт, потім у такому же форматі за придбання автомобіля і його обслуговування.

Звичайно всі ці поступки були незаконні, бо країна сплачувала внески на рівні з іншими членами ДК, але заради того, щоб закріпитися в Секретаріаті ДК, ми вирішили на них погодитися. Усе це було викладено керівнику делегації і він на це зголосився. Але коли розпочалося засідання, нашого керманича «переклинило», він кашлянув і видав все зразу.

Мої колеги, професійні дипломати, були в шоці. Таких вчинків від української сторони ніхто не очікував. Представник Румунії у ДК Іон Донка відверто сміявся з мене та говорив, що мої дипломатичні конструкції розбилися об твердолобість господарчих керівників. Я, звичайно, привів цей приклад не для того, щоб принизити людину, яку щиро поважаю, причина інша – кожний повинний займатися тією справою, у якій він професіонал. Я ніколи не стану за штурвал судна «Укррічфлоту», і бажаю, щоб за штурвал дипломатичних переговорів не сідали капітани суден, навіть найталановитіші.

Тактика переговорів знаходиться в постійній динаміці, змінюється в процесі переговорної дискусії залежно від обставин, які виникли. Бувають ситуації, коли переговори вимагають змінювати статус і кількість учасників, зміст і форму дискусії. Така ситуація може виникнути на переговорах на вищому політичному, дипломатичному і експертному рівні, як на двосторонньому, так і на багатосторонньому. На порядок денний переговорів можуть виноситися або одне, або декілька питань. Перше більш стосується багатостороннього формату, друге – двостороннього. За формою переговори бувають: відкриті (публічні), конфіденційні і секретні. Як правило, останні проводяться в форматі «тет-а-тет». Як правило, саме на ці переговори

виносяться найгостріші питання, які потребують прийняття політичного рішення.

Варто відзначити, що не всі переговори завершаються позитивним результатом. Обговорення тієї чи іншої проблеми затягується на місяці, а то й роки. Згадаємо лише українсько-російські переговори з газових питань. Українська сторона не раз заявляла про досягнення домовленостей із росіянами, але далі заяв справа не йде. Уже понад двадцять років триває переговорний процес із придністровського урегулювання, і надії на те, що у видимій перспективі сторони конфлікту зможуть досягти домовленостей, немає.

Щодо результативності переговорів, то проблеми або врегульовані, або їх пролонговано. У першому випадку існує декілька етапів врегулювання проблеми. На першому етапі сторони фіксують досягнуті домовленості у формі спільної декларації, обміну меморандумами і т. п. На другому етапі сторонами підписуються відповідні договори або угоди. Існує також так званий набутий статус, коли ті положення, які не вдалося узгодити, виносяться в дужки, і за цими проблемами продовжується спільна переговорна робота.

Саме цей принцип було закладено в плані Ющенко щодо придністровського урегулювання. На жаль, через неконструктивну позицію молдовської сторони ця ініціатива українського президента не була реалізована.

Участь у переговорах такого типу пов'язана з великими психологічними навантаженнями. Автору цих рядків випала доля брати участь у переговорному процесі з придністровського урегулювання в якості спецпредставника України. Про ту напругу, яка панувала під час переговорного процесу, можна написати окрему статтю. Зауважмо, лише одних гострих емоційних реакцій, звинувачень на адресу один одного, грюкань дверима було достатньо. Закінчилося це тим, що переговори у форматі «5+2» на довгий час були припинені.

Звичайно, таких помилок у переговорному процесі можна було запобігти, якби його учасники були знайомі із елементарними поняттями психологічних принципів підготовки до переговорів. Що у цьому сенсі радять психологи? Ось декілька порад, як потрібно будувати бесіду під час переговорів.

1. **Раціональність.** У ході бесіди необхідно вести себе стримано, навіть у тому випадку, якщо партнер проявляє емоції. Чому? По-перше, неконтрольовані емоції завжди негативно позначаються на рішенні. По-друге, існує психологічне правило, яке говорить: «У дискусії перемагає той, хто більш спокійний». Спокій і раціональність – краща відповідь на сплеск емоцій із боку партнера.

2. **Розуміння.** Необхідно постаратися зрозуміти співрозмовника. Адже він намагається пояснити свою позицію, довести до співрозмовника свою думку, але через неувагу до його точки зору не може досягти мети. А це викликає роздратування і загрожує взаємним нерозумінням позицій. Перш ніж впливати на позицію партнера по спілкуванню, слід її зрозуміти.

3. **Увагу.** Встановлено, що в процесі бесіди рівень концентрації уваги коливається. І це відбувається навіть тоді, коли відсутні відволікаючі фактори. Концентрація і увага протягом бесіди неоднакові. Психіка людини влаштована таким чином, що в процесі отримання інформації їй час від часу потрібні перерви. У ці моменти увага мимоволі розсіюється, і співрозмовник на кілька хвилин ніби «випадає», вимикається з розмови. У такі моменти слід вербально або невербально привернути її увагу, відновити розірваний контакт. Кращий спосіб для цього запитати: «Ви мене слухаєте?»

4. **Достовірність.** У бесіди не слід давати неправдиву інформацію навіть тоді, коли це робить співрозмовник. Інакше тактичний хід може обернутися стратегічною поразкою.

5. **Розмежування.** Встановлення кордону між співрозмовником і предметом розмови – дуже важливий психологічний принцип. У процесі спілкування ми часто ототожнюємо те, що говорить партнер, з ним самим або навіть із нашим ставленням до нього. Приємна інформація, повідомлена неприємним співрозмовником, втрачає половину своєї привабливості. Наше особисте ставлення до людини, яку ми критично сприймаємо, часто ускладнює об'єктивну оцінку інформації, яка надається нею. Щоб цього уникнути, потрібно звертати увагу насамперед на те, що саме повідомляється, а не на те, хто і як повідомляє [8].

Завершення переговорів аналіз їх результатів також є важливим етапом їх проведення. Плідність переговорів, як правило, оцінюється наявністю підписаного заключного документу або документів. Важливою умовою успішності є висока оцінка їх результатів як з одної, так і з іншої сторони переговорного процесу. Це означає, що винесені на переговори проблеми успішно вирішені і компроміс знайдено.

Завершальна стадія переговорів створює підґрунтя для подальшого розвитку контактів між сторонами. Переконавшись у тому, що партнер є надійним, відповідальним та передбачуваним, сторони переговорного процесу і в майбутньому будуть прагнути до взаємовигідного діалогу.

По завершенню переговорів їх результати фіксуються у письмовому звіті. У цьому документі не тільки відображається перебіг переговорів, а й дається оцінка поведінки партнерів на переговорах, їхні психологічні характеристики.

Таким чином, переговорний процес – одна з найскладніших сфер дипломатичної роботи. З точки зору психології це такий вид діяльності, який потребує високої концентрації всіх знань, умінь для досягнення позитивного результату.

Тому при підготовці до переговорів потрібно враховувати психологічні фактори. Формувати делегацію з урахуванням психологічної сумісності її учасників. Позиція кожного учасника майбутніх переговорів повинна бути з'ясована задовго до початку переговорів. На переговори сторона повинна йти єдиною командою із загальною метою. Окрім змістової частини, потрібно ґрунтовно вивчити психологічні, особистісно-ділові якості партнера з переговорного процесу. Підготовчий етап до проведення переговорів може підтвердити загальну психологічну, організаційну, методичну і змістову готовність делегації до результативних дій.

Використана література:

1. Українська дипломатична енциклопедія. – Т. 2. – Видавництво «Знання України». – 2004. – С. 274.

2. Статут ООН. Видано Департаментом громадської інформації ООН. Представництво ООН в Україні. – Київ, 2010. – С. 25.
Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2004. – № 50. – С. 540.
3. Рубінштейн С.Л. Основы общей психологии. – Издательство «Питер», 2000. – С. 384.
4. Вітенко І.С., Вітенко Т.І. Основи психології. – Видавництво «Нова книга», 2008. – С. 77–78.
5. Мировая политика: теория, методология, прикладной анализ / Отв. ред. А.А. Кокошин, А.Д. Богатуров. – М.: КомКнига, 2005. – С. 32.
6. Ткач Д.І. Сучасна Угорщина в контексті суспільних трансформацій: Монографія / Ін-т політ. і етнонац. дослідж. НАН України. – К.: МАУП, 2004.
7. Майерс Д. Социальная психология. – СПб: Питер, 2003. – 794 с.

Д. Ткач, доктор політичних наук, професор, проректор з міжнародних зв'язків Університету «КРОК»