



**Міністерство освіти і науки України**

**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економічних відносин та фінансів**

**Кафедра економіки та бізнесу**

## **МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

**Навчально-методичний посібник**



**Харків  
2024**

**Міністерство освіти і науки України**  
**ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет економічних відносин та фінансів**  
**Кафедра економіки та бізнесу**

**МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ТА  
КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

**Навчально-методичний посібник**

**Затверджено рішенням Науково-  
методичної комісії факультету  
економічних відносин та фінансів  
Протокол № 2 від 30.10.2024 р.**

**Харків  
2024**

УДК 327.56(075.8)

В-26

Схвалено на засіданні кафедри економіки та бізнесу  
Протокол № 2 від 2 вересня 2024 р.

**Рецензенти:**

**Маріанна Горобинська**, канд. екон. наук, доцентка, доцентка кафедри міжнародної економіки та менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

**Галина Тимохова**, канд. екон. наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.

В-26 Міжнародна переговори та конфліктологія: навчально-методичний посібник з дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини ОПП Міжнародна економіка / укладач: К.Ю. Величко. ДБТУ: Харків. 2024. 103 с.

Навчально-методичний посібник з дисципліни «Міжнародні переговори та конфліктологія» розроблено як дисципліну підготовки здобувачів ОПП «Міжнародна економіка» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Видання містить стислий огляд основних тем курсу, глосарій ключових понять за темами, питання для самоконтролю, а також ситуаційні та кейсові завдання для поглибленого засвоєння матеріалу.

Навчально-методичний посібник має за мету формування у здобувачів теоретичних знань та практичних навичок щодо особливостей ведення міжнародних переговорів, врахування національних стереотипів в процесі організації та здійснення переговорного процесу на міжнародному рівні, вирішення конфліктних ситуацій, що можуть виникати у процесі здійснення міжнародної економічної діяльності.

УДК 316.48(07.034)

**Відповідальна за випуск:** Катерина Величко, канд. екон. наук, доцентка кафедри економіки та бізнесу

© Величко К.Ю., 2024

© ДБТУ, 2024

## ВСТУП

Глобалізаційні процеси на сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин призводять до зміни механізмів взаємодії між державами, саме тому питання міжнародних переговорів та конфліктології набувають все більшої актуальності.

Міжнародні переговори - це складний процес, що передбачає взаємодію різних сторін, включаючи держави, міжнародні організації, неурядові організації та приватний сектор. Успіх міжнародних переговорів залежить не лише від знання технік і стратегій, але й від уміння аналізувати та розуміти контекст, у якому вони відбуваються. Конфліктологія, у свою чергу, досліджує причини, динаміку та можливі шляхи розв'язання конфліктів, розкриваючи основні сучасні теоретичні і практичні підходи до проблематики конфліктів різних рівнів та типів.

*Метою навчальної дисципліни «Міжнародні переговори та конфліктологія» є формування у здобувачів комплексного розуміння теорії та практики міжнародного переговорного процесу і врегулювання конфліктів, розвиток навичок ведення дипломатичних переговорів, оцінки міжнародних конфліктів, аналізу їх причин та динаміки, а також вивчення ефективних стратегій і тактик запобігання, управління та розв'язання конфліктних ситуацій у міжнародному середовищі.*

Вивчення дисципліни допоможе здобувачам застосовувати теоретичні знання щодо ведення міжнародних переговорів у професійній діяльності, здійснювати комплексний аналіз та прогнозування перебігу переговорного процесу на міжнародному рівні з урахуванням стратегії, тактики та позицій сторін. Здобувачі також матимуть необхідні навички для вирішення конфліктних ситуацій, що виникають під час переговорів на міжнародному рівні, а також в процесі здійснення діяльності.

*Завдання вивчення дисципліни «Міжнародні переговори та конфліктологія» полягають у:*

опануванні теоретичних основ та моделей міжнародних переговорів і конфліктології;

вивченні специфіки міжнародних переговорів у різних контекстах (політичних, економічних, безпекових тощо);

формуванні навичок аналітичного підходу до оцінки та прогнозування конфліктних ситуацій у міжнародних відносинах;

освоєнні технік та стратегій ведення переговорів і медіації для досягнення взаємовигідних рішень;

оцінці ролі міжнародних організацій та інститутів у врегулюванні міжнародних конфліктів;

розвитку здатності застосовувати методи попередження конфліктів та їх мирного врегулювання;

ознайомленні з практикою та етикою міжнародних переговорів у різних культурних контекстах;

формуванні комунікативних навичок для ефективної взаємодії в процесі переговорів.

Цей посібник структурований за розділами та темами відповідно до навчального плану спеціальності 292 «Міжнародна економіка» ОПП «Міжнародна економіка» та робочої програми дисципліни таким чином, щоб надати здобувачам систематизовану інформацію, корисні практичні поради та ситуаційні вправи, які необхідні для оволодіння навичок щодо ведення міжнародних переговорів на різних рівнях та вирішення конфліктних ситуацій.

Кожен розділ містить теоретичний матеріал (стислий огляд теми) за темами курсу, питання для самоконтролю, а також практичні завдання, що сприятимуть закріпленню знань та розвитку практичних навичок організації та здійснення переговорного процесу на міжнародному рівні.

Навчально-методичний посібник призначений для здобувачів за ОПП «Міжнародна економіка», а також для здобувачів інших спеціальностей та освітніх рівнів, які цікавляться проблематикою міжнародних переговорів та вирішення конфліктних ситуацій.

# **I. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ**

## ***Розділ 1. Теоретичні засади процесу міжнародних переговорів***

### **Тема 1. Міжнародні переговори: сутність, типологія, функціональні характеристики**

Міжнародні переговори як інструмент вирішення міждержавних та міжорганізаційних питань, що спрямовані на досягнення взаємної згоди між суб'єктами міжнародних відносин. Класифікація міжнародних переговорів за ключовими ознаками. Функції міжнародних переговорів (вирішення конфліктів та узгодження інтересів; підтримка стабільності та безпеки в міжнародній системі; формування альянсів та партнерських відносин; просування національних інтересів на міжнародній арені). Особливості міжнародних переговорів на сучасному етапі.

### **Тема 2. Підготовка до ведення міжнародних переговорів**

Стратегічне, тактичне та адміністративне планування переговорів. Базові стратегії переговорів: стратегія торгу; стратегія спільного з партнером пошуку вирішення проблеми. Два різні типи учасників: «воїни» та «крамарі» за Гарольдом Ніколсоном (Harold Nicolson).

Переговори як мистецтво за Демосфеном, де основними інструментами є «зброя» у вигляді переконливих слів та вміння використовувати сприятливі можливості, що виникають у ході переговорного процесу. Підготовка до переговорів (глибокий аналіз ситуації, чітке визначення цілей, розробку стратегії, оцінку можливих сценаріїв розвитку подій, а також вивчення позицій опонента з метою ефективного застосування тактики).

### **Тема 3. Стилi ведення міжнародних переговорів**

Визначення стилю переговорів. Роль стилю в досягненні результатів і підтримці відносин між сторонами. Основні стилі ведення переговорів. Важливості врахування національних та регіональних особливостей при веденні міжнародних переговорів. Особливості національного стилю ведення переговорів представниками різних регіонів і країн. Як змінювати стиль відповідно до контексту та динаміки переговорів. «Пастки» при веденні переговорів з представниками інших країн. Вплив професійного досвіду і підготовки на стиль ведення переговорів.

#### **Тема 4. Динаміка та психологічна компонента міжнародного переговорного процесу**

Фази і стадії, які проходять міжнародні переговори. Методи формулювання позиції (способи і техніки, що використовуються для чіткого викладу власних позицій). Система підготовки до ділових переговорів. Стратегічна підготовка. Розробка переговорної стратегії. Управління часом та просторовою організацією. Техніки для ефективного управління часом протягом переговорного процесу. Основи сприйняття протилежної сторони. Схильність до неї. Класифікація стереотипів. «Ефект ореолу».

Сутність когнітивних упереджень. Психологічні феномени, що впливають на переговорний процес: «ескалація зобов'язань» і «прокляття переможця». «Ефект вкладу» і реактивна девальвація. Роль комунікації в міжнародних переговорах. Слухання як важлива складова ефективних міжнародних переговорів. Активне і пасивне слухання. Настрій та емоції на переговорах.

#### ***Розділ 2. Вирішення конфліктів у міжнародному переговорному процесі***

#### **Тема 5. Конфліктологія як комплексна система знань**

Конфліктологія як наукова дисципліна. Сутність конфлікту як об'єкту вивчення конфліктології. Суперечливість суспільства і конфліктогенний характер суспільних відносин. Різноманітність форм відображення конфліктів у суспільній та індивідуальній свідомості демократичних і тоталітарних режимів. Розвиток теорії і практики прогнозування, дозволу і попередження соціальних конфліктів. Конфліктологія як наукова система знань про причини виникнення, закономірності розвитку і способах врегулювання конфліктів.

#### **Тема 6. Еволюція становлення і розвитку конфліктології**

Ранні уявлення про конфлікти. Уявлення про конфлікти в античній філософії. Конфліктологічні ідеї в середні віки. Уявлення про конфлікти в епоху Відродження. Конфліктологічні ідеї Нового часу. Теорії конфлікту на межі 19-20 ст. Аналіз конфліктів в роботах представників німецької класичної філософії. Соціальний дарвінізм про конфлікти. Уявлення про конфлікти в концепціях Е. Дюркгейма, Г. Зіммеля, Р. Дарендорфа, Т. Парсонса.

Концепція «позитивно функціонального конфлікту» Л. Козера. Сучасні уявлення про конфлікт. Функціональна (рівноважна) модель суспільства. Конфліктна модель суспільства.

### **Тема 7. Структура та середовище конфлікту**

Визначення структури конфлікту як різновиду важкої ситуації. Учасники конфлікту (прямі і непрямі) - ініціатори, провокатори, організатори, союзники, посередники, пособники, жертви.

Характеристика об'єкту і предмету конфлікту. Ресурси конфліктуючих сторін - сила, багатство, знання, досвід, статус, влада. Екзогенне середовище конфлікту - природне і соціальне. Напрямки спотворення мотивів і характеру конфліктної ситуації.

### **Тема 8. Типологія конфліктів**

Проблема класифікації конфліктів. Розподіл конфліктів на особистісні (внутрішньоособистісні та міжособистісні) і суспільні (внутрішньоколективні, соціально-групові, міжнаціональні, цивільні, міждержавні, регіональні, між коаліціями держав, континентальні).

Класифікування конфліктів за типом та характером суб'єктів (учасників), за ступенем тривалості і напруженості, за різними джерелами і причинами виникнення, за соціальними наслідками, за способами врегулювання міжнародних конфліктів.

### **Тема 9. Методи вирішення конфліктів**

Основні критерії, форми і фактори завершення конфліктів. Основні форми завершення конфлікту: розв'язання, врегулювання, згасання, усунення, ліквідація сторін, перехід в інший стан. Об'єктивні умови і суб'єктивні чинники вирішення конфліктів. Основні чинники вирішення конфлікту: час, третя сторона, своєчасність, рівновага сил, культура, єдність цінностей, практичний досвід. Основні етапи вирішення конфліктів: аналітичний, прогнозування варіантів вирішення, визначення критеріїв дозволу, планомірність взаємних дій, контроль ефективності дій і аналіз допущених помилок.



## II. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЗА РОЗДІЛАМИ ТА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕГОВОРІВ



#### **Тема 1. Міжнародні переговори: сутність, типологія, функціональні характеристики**

##### *Стислий огляд теми*

Міжнародні переговори є складним процесом взаємодії між державами, міжнародними організаціями, неурядовими інституціями та іншими суб'єктами, що має на меті досягнення угод, вирішення конфліктів та гармонізацію інтересів. Сутність міжнародних переговорів полягає в їхньому стратегічному значенні для забезпечення миру, стабільності та розвитку у глобальному контексті.

Взагалі, переговори являють собою древній спосіб вирішення конфліктів різного характеру, починаючи від міжособистісних і закінчуючи міждержавними. Вони слугують механізмом досягнення консенсусу у випадках, коли інтереси сторін не співпадають, а думки, позиції або погляди суттєво розходяться.

Визначення «переговори» є еквівалентом англійського слова «negotiation», яке походить від латинського і спочатку стосувалося економічного поля. Згідно з однією версією, цей термін походить від латинського слова «negotiatio», яке в перекладі означає «займатися торгівлею». Інші дослідники пов'язують його з латинським терміном «negotians», що означає «купець» або «торговець» [1].

Типологія міжнародних переговорів може бути здійснена за різними критеріями, такими як формальність, рівень участі акторів, предмет обговорення (політичні, економічні, соціальні питання) та контекст

(двосторонні, багатосторонні, регіональні). Кожен з цих аспектів впливає на процес і результат переговорів.

*Міжнародні переговори* - це процес взаємодії між представниками різних держав або міжнародних організацій, метою якого є досягнення домовленостей щодо спільних або суперечливих інтересів, вирішення конфліктів, укладення угод або координація дій у різних сферах міжнародних відносин. Вони відіграють ключову роль у підтриманні миру, стабільності та співпраці на глобальному рівні. Основні характеристики міжнародних переговорів включають:

у міжнародних переговорах можуть брати участь кілька держав чи організацій, що вимагає врахування різних національних інтересів, культурних відмінностей і правових норм.

процес переговорів часто включає офіційні протоколи, регламенти та процедури, що забезпечують легітимність і прозорість домовленостей.

переговори можуть охоплювати широкий спектр питань, включаючи політичні, економічні, військові, екологічні та соціальні аспекти.

міжнародні переговори можуть тривати впродовж тривалого часу, особливо якщо вони стосуються складних і суперечливих питань.

часто в міжнародних переговорах залучаються посередники або медіатори, такі як міжнародні організації або треті країни, для сприяння досягненню домовленостей.

успішні переговори призводять до укладення міжнародних угод, договорів або меморандумів про взаєморозуміння, що мають правову силу та регулюють відносини між сторонами.

*Класифікація переговорів:*

*За об'єктивною ознакою розрізняють переговори:*

фінансові,  
ділові,  
економічні,  
політичні,  
військові,  
торгові,  
дипломатичні,  
з вирішення трудових спорів, тощо.

*За територіальним статусом:*

внутрішні,  
міжнародні.

*За спрямуванням взаємодії:*

переговори в умовах співробітництва,  
переговори в умовах конфлікту.

*За результатом:*

результативні,

безрезультатні.

*За характером взаємодії сторін:*

прямі переговори (коли всі сторони присутні за столом переговорів та здатні вирішувати спірні питання без зовнішньої допомоги),

непрямі переговори (коли відсутній прямий контакт сторін, а взаємодія здійснюється виключно через посередника.

*З точки зору характеру комунікації переговори можна класифікувати наступним чином:*

ділова розмова – це вербальна (словесна) форма ситуаційного контакту для досягнення певної угоди;

бесіда – це предметний, упорядкований діалог;

обговорення і співбесіда – це різновид бесіди з постановкою дискусійного питання;

заява – це висловлювання або кілька висловлювань одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню або спростуванню будь-якого твердження;

повідомлення – це система заяв, об'єднаних певною темою;

суперечка – це словесне змагання при обговоренні чого-небудь, коли кожна сторона відстоює свою думку, свою правоту; взаємне домагання на володіння чим-небудь;

полеміка – це суперечка при обговоренні будь-яких питань, непримиренність висловлюваних підстав;

дискусія – це вільне публічне обговорення якого-небудь спірного питання по проясненню істинності кожної тези;

дебати – це обговорення будь-якого питання, висловлювання думок при обговоренні;

диспут – це публічна суперечка

*Залежно від кількості учасників переговори поділяють:*

двосторонні переговори;

багатосторонні переговори.

*В залежності від ступеня регулярності виділяють:*

разові переговори;

регулярні (поновлювані) переговори. Відмінність останніх полягає в тому, що такі переговори мають постійний і наступальний порядок денний (прикладом можуть слугувати сесії ОБСЄ).

*Залежно від кількості учасників переговори поділяють:*

двосторонні переговори;

багатосторонні переговори.

*В залежності від ступеня регулярності виділяють:*

разові переговори;

регулярні (поновлювані) переговори. Відмінність останніх полягає в тому, що такі переговори мають постійний

Функціональні характеристики міжнародних переговорів включають визначення цілей, розробку стратегій ведення переговорів, управління комунікацією між учасниками та адаптацію до змінюваних умов. Вони також передбачають аналіз контекстуальних факторів, які можуть впливати на успішність переговорного процесу, таких як культурні відмінності, історичний контекст та економічні умови.

Дослідження міжнародних переговорів дозволяє краще зрозуміти механізми, які сприяють досягненню консенсусу та ефективному вирішенню глобальних проблем, що, в свою чергу, має значний вплив на міжнародні відносини.

### *Глосарій до теми*

*Міжнародні переговори* - процес взаємодії між державами та іншими акторами на міжнародній арені, спрямований на досягнення угод, вирішення конфліктів та гармонізацію інтересів.

*Сутність міжнародних переговорів* - основні характеристики та значення міжнародних переговорів у забезпеченні миру, стабільності та розвитку у глобальному контексті.

*Типологія переговорів* - класифікація міжнародних переговорів за різними критеріями, такими як формальність, рівень участі акторів, предмет обговорення (політичні, економічні, соціальні питання) та контекст (двосторонні, багатосторонні, регіональні).

*Функціональні характеристики* - аспекти міжнародних переговорів, що визначають їхню діяльність, включаючи постановку цілей, розробку стратегій, управління комунікацією та адаптацію до змінюваних умов.

*Консенсус* - угода або спільне рішення, досягнуте між учасниками переговорів на основі обговорення та компромісу.

*Двосторонні переговори* - переговори, що проводяться між двома сторонами, зазвичай державами, для вирішення конкретних питань чи проблем.

*Багатосторонні переговори* - переговори, в яких беруть участь три або більше сторін, що дозволяє розглянути більш широкий спектр питань і інтересів.

*Комунікація* - процес обміну інформацією між учасниками переговорів, що включає усні та письмові форми спілкування.

*Стратегія ведення переговорів* - план дій, що розробляється учасниками переговорів для досягнення бажаного результату, включаючи методи і тактики взаємодії.

*Контекстуальні фактори* - різноманітні елементи, які впливають на процес переговорів, включаючи культурні, економічні та політичні умови.

*Адаптація* - здатність учасників переговорів змінювати свої підходи та стратегії у відповідь на нові умови або інформацію.

*Медіація* - процес залучення третьої сторони для допомоги у веденні переговорів і досягненні угоди між конфліктуючими сторонами.



### **Питання для самоконтролю**

1. Яка роль міжнародних переговорів у забезпеченні миру та стабільності на глобальному рівні?
2. Назвіть основні елементи складають сутність міжнародних переговорів?
3. Які критерії використовуються для типології міжнародних переговорів? Приведіть приклади.
4. У чому полягає різниця між двосторонніми та багатосторонніми переговорами?
5. Які функціональні характеристики є ключовими для успішного ведення міжнародних переговорів?
6. Охарактеризуйте фактори, які можуть впливати на ефективність комунікації під час міжнародних переговорів?
7. Як визначається стратегія ведення переговорів, і чому вона важлива для досягнення бажаних результатів?
8. Які контекстуальні фактори можуть змінюватися під час переговорного процесу і як вони можуть вплинути на його результати?
9. Що таке консенсус, і чому його досягнення є важливим у міжнародних переговорах?
10. Яка роль медіації у процесі міжнародних переговорів, і як вона може сприяти розв'язанню конфліктів?



## **Вправа «Аналіз міжнародних переговорів за допомогою методу «мозкового штурму»»**

*Метод «мозкового штурму» - це техніка групового обговорення, що використовується для генерації ідей, вирішення проблем і прийняття рішень. Цей метод зазвичай застосовується в колективі, де учасники вільно діляться своїми думками та пропозиціями, не боячись критики.*

*Правила виконання вправи: здобувачі розділяються на групи та отримують різні сценарії, що стосуються реальних міжнародних переговорів. Кожна група повинна проаналізувати свій сценарій, визначити тип переговорів, їх сутність, ключових учасників та результати.*

*Завдання для груп:*

- ✓ визначити тип переговорів (двосторонні чи багатосторонні).
- ✓ описати сутність переговорів (основні цілі, питання, які обговорювались).
- ✓ визначити ключових учасників та їх ролі в процесі.
- ✓ проаналізувати результати переговорів (досягнення угод, позитивні чи негативні наслідки).
- ✓ підготувати коротку презентацію (5-7 хвилин) для інших груп, щоб представити свої результати.

*Після презентацій здобувачі можуть обговорити:*

*Спільні риси та відмінності між типами переговорів.*

*Які фактори впливають на успішність переговорного процесу?*

*Як контекст (історичний, політичний, економічний) може змінити підходи до переговорів та їх перебіг?*

*Сценарії для аналізу міжнародних переговорів*

### **Сценарій 1. Паризька угода (2015)**

*Паризька угода - це міжнародний договір, прийнятий у рамках Рамкової конвенції ООН про зміну клімату (UNFCCC), який спрямований на регулювання заходів щодо скорочення викидів парникових газів, починаючи з 2020 року. Вона замінює Кіотський протокол, поширюючи зобов'язання на всі держави-члени, незалежно від рівня їхнього економічного розвитку. Основною метою угоди є обмеження зростання глобальної середньої температури на рівні нижче 2°C порівняно з доіндустріальним рівнем, а також прагнення до обмеження цього зростання до 1,5°C, що має запобігти найгіршим наслідкам зміни клімату.*

*Текст Паризької угоди було узгоджено на 21-й Конференції учасників UNFCCC у Парижі та прийнято консенсусом 12 грудня 2015 року. Голова конференції, міністр закордонних справ Франції Лоран Фабіус, назвав цей документ «амбітним і збалансованим планом», що став «історичною поворотною точкою» в глобальних зусиллях з боротьби зі зміною клімату. Угода набрала чинності 4 листопада 2016 року, коли її ратифікувала достатня кількість країн для досягнення необхідного порогу. На відміну від Кіотського протоколу, Паризька угода вимагає, щоб усі країни, як розвинені, так і ті, що розвиваються, взяли на себе зобов'язання зі скорочення шкідливих викидів в атмосферу, надаючи особливу увагу національним цілям і гнучкості їх виконання.*

*Методичні матеріали до сценарію 1:*

Паризька угода. URL: <http://surl.li/bovjcg>

Мета сталого розвитку 15. URL: <http://surl.li/hgtogd>

Кліматична угода (Паризька угода). URL: <http://surl.li/ntakxm>



Рис 1.1. Глави держав на Паризькому саміті, 2015 р. [2]

## **Сценарій 2. Кемп-Девідські угоди (1978)**

*Кемп-Девідські угоди (англ. Camp David Accords) стали історично важливим етапом в процесі досягнення миру на Близькому Сході, в контексті ізраїльсько-єгипетського конфлікту. Ці домовленості були результатом тривалих дипломатичних зусиль, спрямованих на стабілізацію регіону після*



кількох десятиліть військових зіткнень та політичної напруженості між Ізраїлем та Єгиптом. Попередні угоди були досягнуті в рамках саміту, який відбувся в 1978 році в президентській резиденції Кемп-Девід (США) за посередництва президента США Джиммі Картера.

Саміт став кульмінацією тринадцяти денних інтенсивних переговорів між прем'єр-міністром Ізраїлю Менахемом Бегіном та президентом Єгипту Анваром Садатом. Угода складалася з двох ключових документів: один стосувався мирного врегулювання ізраїльсько-єгипетського конфлікту, а інший закладав основи для майбутніх переговорів щодо палестинського питання. Кінцевий результат - підписання мирного договору між Ізраїлем та Єгиптом 26 березня 1979 року у Вашингтоні - став першим випадком, коли арабська країна визнала існування Ізраїлю як держави, що створило прецедент для подальших мирних ініціатив у регіоні.

*Методичні матеріали до сценарію 2:*

В. Лушак. «Близькосхідне Локарно»: Кемп-Девідський мирний процес 1977-1979 рр. URL: <http://surl.li/teimlv>

Кемп-девідські угоди. URL: <http://surl.li/rakjcu>

17 вересня. День в історії.

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LoqYd5WCGX8>



Рис 1.2 Анвар Садат за посередництва Джиммі Картера при укладанні мирних угод з прем'єром Ізраїлю Менахемом Бегіним (Кемп-Девідські угоди) [3]



### **Сценарій 3. Мінські угоди (2014)**

*Мінський протокол (також відомий як Мінська тристороння угода або Мінське перемир'я) є домовленістю про тимчасове припинення бойових дій у конфлікті на сході України, укладеною під час переговорів у Мінську 5 вересня 2014 року. У підготовці та підписанні цієї угоди взяли участь представник ОБСЄ Посол Гайді Тальявіні, Другий Президент України Леонід Кучма, посол Росії в Україні Михайло Зурабов, а також лідери проросійських сепаратистських угруповань Олександр Захарченко та Ігор Плотницький.*

*Дія перемир'я набула чинності 5 вересня 2014 року о 18:00. Захарченко та Плотницький підписали протокол у якості приватних осіб, а не як офіційні представники самопроголошених республік.*

*Текст угоди не передбачав визнання Донецької та Луганської «народних республік», але закріплює за територіями, контрольованими проросійськими бойовиками, «особливий статус» у межах України.*

*Подальша робота Тристоронньої контактної групи у Мінську призвела до підписання наступного меморандуму в ніч на 20 вересня 2014 року. Цей документ, підписаний представниками України та невизнаних утворень ДНР і ЛНР за посередництва Росії, передбачав виконання першого пункту Мінського протоколу.*

*Серед основних положень меморандуму були:  
двостороннє припинення застосування зброї,  
відведення важкого озброєння (калібром понад 100 мм) на 15 км від лінії зіткнення, створення зони безпеки,*

*заборона на використання бойової авіації, безпілотників, а також встановлення мінно-вибухових загороджень у межах цієї зони.*

*Усі ці заходи мали на меті стабілізацію ситуації та зниження рівня насильства в зоні конфлікту.*

*Методичні матеріали до сценарію 3:*

Мінські угоди. URL: <http://surl.li/xdjvbc>

Мінські угоди. У чому суть тристоронніх домовленостей щодо Донбасу. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/minskie-soglasheniya-sut-trehstoronnih-dogovorennostey-1644336754.html>

Мінський протокол. URL: <http://surl.li/badkqm>



Рис 1.3. «Нормандська четвірка» на переговорах щодо припинення бойових дій на сході України, м. Мінськ 2014 р. [4]



### **Кейс «Міжнародна переговори щодо екологічних стандартів»**

Дві країни, Країна А (має розвинуту економіку) і Країна Б (країна, що розвивається) ведуть міжнародні переговори про нові екологічні стандарти, які вплинуть на стан та динаміку міжнародної торгівлі та інших форм міжнародної економічної діяльності між країнами.

Країна А впровадила жорсткі екологічні норми, які зобов'язують підприємства дотримуватися високих стандартів щодо захисту навколишнього середовища. Країна Б, в свою чергу, бажає зберегти торговельні відносини з країною А, а також вона зацікавлена у можливостях для економічного зростання та залучення інвестицій, тому екологічні норми країни Б не такі суворі. Країни вступили у міжнародні переговори щодо подальшого розвитку взаємовідносин. При цьому країни мають різні цілі цього переговорного процесу, а саме: країна А хоче зобов'язати Країну Б дотримуватись високих екологічних стандартів, які прийняті країною А, щоб зменшити забруднення та зберегти екосистему. Тому вона хоче отримати гарантії, що імпорт з Країни Б відповідатиме новим стандартам.

Країна Б бажає забезпечити гнучкість у дотриманні нових стандартів, щоб не обмежувати економічний розвиток, а також хоче і далі отримувати

фінансову або технологічну допомогу від країни А для покращення своїх екологічних умов.

*Питання до кейсу:*

1. Які тактики міжнародних переговорів можуть використати Країна А та Країна Б для досягнення своїх цілей? Як кожна сторона може вплинути на іншу для досягнення вигідної угоди?

2. Які потенційні ризики та вигоди може мати Країна Б у разі погодження на впровадження жорсткіших екологічних стандартів? Як це вплине на її економічний розвиток та міжнародні торговельні відносини з іншими країнами?

3. Як фінансова та технологічна допомога від Країни А може сприяти виконанню вимог екологічних стандартів у Країні Б? Які умови можуть бути вигідними для обох сторін у цьому аспекті?

4. Як впровадження жорстких екологічних стандартів вплине на торговельні відносини між країнами? Чи можливий компроміс, який би дозволив зберегти економічний розвиток Країни Б, водночас зменшивши її екологічний вплив?

5. Чи є можливим отримання позитивного результату від міжнародних переговорів обома країнами?



## **Тема 2. Підготовка до ведення міжнародних переговорів**

### ***Стислий огляд теми***

Міжнародні переговори є складним процесом, що вимагає ретельного стратегічного, тактичного та адміністративного планування. Стратегічне планування передбачає довгострокові цілі переговорного процесу та визначення шляхів їх досягнення [5]. Тактичне планування фокусується на деталях ведення переговорів, таких як вибір методів впливу, підготовка до можливих контраргументів, а також використання сприятливих можливостей, що виникають під час переговорів. Адміністративне планування стосується організації переговорного процесу - вибору часу, місця, учасників, а також логістики.

Серед базових стратегій переговорів виокремлюють дві ключові: стратегію торгу (зосередження на власних інтересах і максимізація вигоди) та стратегію спільного пошуку рішення (орієнтовану на співпрацю з партнером

для досягнення взаємовигідного результату) [6]. За Гарольдом Ніколсоном, учасники переговорів можуть діяти як «воїни» (які прагнуть перемоги за будь-яку ціну) або як «крамарі» (які націлені на компроміс).

За Демосфеном, переговори розглядаються як мистецтво, де основними інструментами є переконливі слова та вміння використовувати сприятливі моменти.

Структура переговорного процесу складається з кількох етапів, кожен із яких має ключове значення для досягнення успіху. До основних етапів належать:

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

Перший етап починається з ініціативи однієї зі сторін або третьої сторони щодо бажання розпочати переговорний процес. У цей момент відбувається організація простору для проведення переговорів, визначається оптимальна кількість учасників, а також строки проведення. Важливим аспектом є формування делегацій, яке здійснюється з урахуванням принципу командної взаємодії. Крім того, проводиться глибокий аналіз інтересів конфліктуючих сторін, визначається їх ієрархія та з'ясовується справжній предмет суперечок.

Підготовчий етап включає кілька ключових елементів:

*Визначення цілей переговорів.* Учасники мають чітко розуміти, яких результатів вони прагнуть досягти внаслідок переговорного процесу.

*Збір інформації.* Це включає аналіз потреб, інтересів і позицій обох сторін, а також обставин і контексту, у якому відбуватимуться переговори.

*Аналіз альтернатив.* Оцінюються можливі варіанти дій на випадок, якщо переговори не дадуть позитивного результату, зокрема розглядається BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), тобто найкраща альтернатива угоді.

*Розробка стратегії.* На основі зібраної інформації формується стратегічний план дій, який включає вибір основної стратегії і тактичних прийомів для досягнення бажаного результату.

*Формування команди.* Відбувається відбір учасників переговорів, чітко визначення їхніх ролей і зон відповідальності, що сприяє ефективній роботі команди під час переговорів.

*Підготовка до переговорів* включає детальний аналіз ситуації, чітке визначення цілей, розробку стратегії, оцінку можливих сценаріїв і вивчення позицій опонента. Ефективність переговорів значною мірою залежить від здатності учасників використовувати тактики, адаптовані до конкретних умов і контексту переговорів.

***Особливістю міжнародних переговорів на вищому рівні є їх ретельна підготовка та організація.***

Складовими організаційної підготовки міжнародних переговорів є:

1. *Вибір місця та часу зустрічі.* Це передбачає визначення країни, в якій проходять переговори, вибір конкретного часу їх проведення, місця зустрічі, а також створення умов для розміщення делегацій. Крім того, забезпечується надання технічного обладнання, зв'язку, транспорту та розробляється план розсадження учасників. Місцем проведення переговорів може бути країна-ініціатор або країна, готова взяти на себе фінансові витрати. Також переговори можуть проводитися в місті, де розташована штаб-квартира або секретаріат міжнародної організації (наприклад, Нью-Йорк, Париж, Відень, Женева, Монреаль, Брюссель, Страсбург), що мають відповідну інфраструктуру.

2. *Визначення рівня проведення переговорів.* Цей етап включає обговорення питань, пов'язаних з формуванням делегацій, визначенням кількісного та якісного складу учасників, їхніх функцій та рівня (лідери сторін або їхні представники). Принципом формування делегацій є дотримання рівності, що передбачає подібний ранг учасників та кількісний склад делегацій. Стандартно до складу делегації входять: глава делегації, його заступники, радники, експерти, а також технічний та обслуговуючий персонал. Інформація про склад делегації офіційно передається міністерству закордонних справ приймаючої країни або керівнику міжнародної організації.

3. *Визначення та узгодження порядку денного.* Цей етап включає спільне обговорення таких питань: які теми слід включити до порядку денного, в якій послідовності їх розглядати, який регламент переговорів слід встановити, а також визначення мови проведення переговорів.

*Основні процедурні етапи щодо організації міжнародних переговорів на вищому рівні включають:*

- процедура затвердження порядку денного;
- вибори керівних органів (зазвичай обирається голова, його заступники або співголови);
- порядок формування та обов'язки секретаріату, який забезпечує ведення протоколу, видання та розмноження документів, переклад;
- встановлення кворуму та порядку прийняття рішення;
- повноваження голови (надавати слово для виступи, обмежувати час на виступ, оголошувати перерву, ставити питання на голосування і т. д.);
- порядок внесення поправок і пропозицій;
- умови участі спостерігачів;
- порядок зміни правил процедури;
- мови переговорного процесу.

*Мови міжнародних переговорів* поділяються на офіційні та робочі.

*Офіційні мови* - це мови, які визнані міжнародними організаціями або учасниками переговорів як такі, на яких ведуться офіційні документи та ухвалюються рішення.

Прикладом офіційних мов можуть бути мови ООН: англійська, французька, іспанська, російська, китайська та арабська. Використання офіційних мов забезпечує рівноправний доступ до інформації для всіх учасників переговорів та гарантує їх прозорість і легітимність.

*Робочі мови* - це мови, які фактично використовуються для ведення обговорень та підготовки внутрішніх документів під час переговорного процесу. Вибір робочих мов може залежати від складу делегацій і зручності для сторін. Найчастіше як робочі мови використовуються англійська та французька, оскільки вони є найпоширенішими в міжнародних організаціях.

Іноді офіційна та робоча мова можуть збігатися, однак бувають випадки, коли переговори ведуться однією мовою (робочою), а документи оформлюються кількома офіційними мовами.

Для полегшення комунікації часто залучаються професійні перекладачі та синхроністи, що забезпечує ефективність і точність спілкування між учасниками з різних країн.

### ***Глосарій за темою***

*Стратегічне планування* - довгостроковий процес визначення цілей переговорів та вибору загального курсу дій для їх досягнення. Орієнтоване на глобальний результат і враховує всі можливі наслідки переговорного процесу.

*Тактичне планування* - процес розробки конкретних методів і прийомів для досягнення стратегічних цілей під час переговорів. Фокусується на деталях ведення переговорів, включаючи дії в конкретних ситуаціях і реагування на дії опонента.

*Адміністративне планування* - організація переговорного процесу, що охоплює вибір часу, місця, учасників, управління ресурсами та підготовку логістики.

*Стратегія торгу* - переговорна стратегія, спрямована на максимізацію власних інтересів шляхом компромісу або поступок. Орієнтована на досягнення вигідного для себе результату.

*Стратегія спільного пошуку рішення* - стратегія переговорів, спрямована на співпрацю з іншою стороною для досягнення взаємовигідного рішення проблеми.

*«Воїни» (за Harold Nicolson)* - учасники переговорів, які діють агресивно, прагнуть перемоги будь-якою ціною, не розглядаючи компроміс як бажаний результат.

*«Крамарі» (за Harold Nicolson)* - учасники переговорів, які шукають компроміс та орієнтовані на досягнення угоди, що задовольнить обидві сторони.

*Мистецтво переговорів (Демосфен)* - підхід до переговорів, що розглядає їх як мистецтво використання переконливих аргументів та вміння скористатися сприятливими моментами для досягнення успіху.

*Тактика переговорів* - сукупність конкретних дій і прийомів, що використовуються для досягнення поставлених цілей у ході переговорів. Включає реакції на поведінку опонента та маневрування в ситуації.

*Переконання* - процес впливу на опонента через раціональні та емоційні аргументи з метою змінити його позицію або рішення.

*Компроміс* - взаємна поступка сторін під час переговорів, що дозволяє досягти угоди шляхом часткового задоволення інтересів обох учасників.

*Сценарій розвитку подій* - можливі варіанти перебігу переговорів, які заздалегідь аналізуються для вибору оптимальної стратегії та тактики.

*Оцінка позицій опонента* - детальний аналіз інтересів, цілей та можливих дій іншої сторони, що дозволяє розробити більш ефективну стратегію для переговорів.



### **Питання для самоконтролю**

1. Які основні етапи підготовки до міжнародних переговорів?
2. Чому важливо проводити глибокий аналіз ситуації перед переговорами?
3. Як визначення чітких цілей впливає на ефективність переговорного процесу?



4. Які ключові фактори слід враховувати під час розробки стратегії переговорів?

5. Як оцінка можливих сценаріїв розвитку подій допомагає у підготовці до переговорів?

6. Чому важливо вивчати позицію та інтереси опонента перед переговорами?

7. Які методи збору інформації можна використовувати для підготовки до переговорів?

8. Які ризики можуть виникнути через недостатню підготовку до переговорів?

9. Як вибір тактики впливає на результати переговорного процесу?

10. Чому планування альтернативних рішень (BATNA) є важливим елементом підготовки до переговорів?



### **Вправа «Підготовка до міжнародних переговорів за допомогою методу розробки сценаріїв»**

*Метод розробки сценаріїв - це стратегічний підхід, який використовується для аналізу можливих майбутніх ситуацій та підготовки до них. Цей метод дозволяє учасникам міжнародних переговорів передбачити різні варіанти розвитку подій і, відповідно, розробити відповідні стратегії та тактики для досягнення своїх цілей.*

*Для роботи над вправою група поділяється на 2 підгрупи, відповідно виконуючи завдання 1 або завдання 2 та розробляє власні рішення на основі методу сценаріїв. Результати обговорюються в групі під контролем викладача. При цьому завдання для обох груп наступні:*

*Проаналізуйте цілі обох сторін у пропонованому переговорному процесі на міжнародному рівні.*

*Розробіть план підготовки до переговорів для кожної зі сторін.*

*Оцініть можливі сценарії розвитку подій і запропонуйте шляхи вирішення потенційних конфліктів під час переговорів.*

Міжнародна корпорація «EcoEnergy», яка спеціалізується на відновлюваних джерелах енергії, веде переговори з урядом Індії щодо будівництва масштабної вітрової електростанції на території країни. Проект має стратегічне значення як для корпорації, так і для Індії, яка прагне зменшити залежність від викопних видів палива і покращити екологічну ситуацію. Однак, уряд Індії має занепокоєння щодо екологічних стандартів, зайнятості місцевого населення, а також розподілу прибутків між сторонами.



З іншого боку, корпорація «EcoEnergy» прагне досягти вигідних умов для інвестування та отримання прибутку, зокрема встановлення стабільних податкових пільг на 10 років, а також залучення міжнародних експертів для управління проектом.

#### *Завдання 1.*

Ви представляєте уряд Індії. Підготуйте переговорну позицію уряду, зокрема: чітко визначте цілі уряду у цих переговорах; окресліть ключові питання та вимоги ви повинні обговорити з корпорацією; визначте стратегії та тактики переговорів ви б запропонували для досягнення максимально вигідних умов?

#### *Завдання 2.*

Ви представляєте корпорацію «EcoEnergy». Підготуйте стратегію переговорів з урядом Індії. Які будуть основні інтереси та пріоритети? Які можливі компроміси ви готові запропонувати? Як ви плануєте взаємодіяти з урядом, щоб переконати їх у вигодах вашого проекту?



#### ***Кейс «Міжнародні переговори про злиття між Bayer (Німеччина) та Monsanto (США)»***

У 2016 році німецька компанія Bayer AG, один із світових лідерів у сфері агрохімії та фармацевтики, оголосила про плани злиття з американською компанією Monsanto, відомою своїми біотехнологічними продуктами, зокрема насінням та гербіцидами.

Monsanto Company є багатонаціональною транснаціональною корпорацією, яка займає провідні позиції в галузі біотехнології рослин. Основними напрямками її діяльності є виробництво сільськогосподарської продукції, зокрема генетично модифікованого насіння кукурудзи, сої та бавовни, а також розробка інсектицидів, таких як ДДТ, і одного з найпоширеніших у світі гербіцидів - «Раундап».

Компанія була заснована Джоном Френсісом Куїні у 1901 році як хімічне підприємство, але з часом трансформувалася в концерн, що спеціалізується на інноваційних технологіях у сільському господарстві. Ключовим етапом у цій еволюції став 1996 рік, коли компанія представила на ринку перші генномодифіковані сільськогосподарські культури, зокрема трансгенну сою з новою ознакою «Раундап Реді» (Roundup Ready, RR) та бавовну «Боллгард» (Bollgard), стійку до шкідників. Monsanto також активно веде лобістську діяльність у США, витрачаючи значні суми на просування

своїх інтересів у державних структурах. Наприклад, у кінці 1980-х - на початку 1990-х років компанія лобіювала Міністерство сільського господарства США для впровадження регуляторних норм, які б регулювали геномодифіковані продукти харчування на рівні традиційних сортів, отриманих за класичними методами селекції. Успіх цих продуктів на американському агроринку спонукав компанію зосередити свої зусилля на виробництві нових сортів насіння, відмовившись від традиційної діяльності в галузі хімії та фармакохімії.

Злиття Bayer AG та Monsanto Company викликало величезний інтерес на міжнародному рівні, оскільки обидві компанії прагнули бути лідерами на ринку агробізнесу, а злиття дозволило б їм розширити свою присутність на глобальному ринку, підвищити конкурентоспроможність і інвестувати в нові технології.

Однак, на шляху до злиття виникли численні виклики, пов'язані з регуляторними вимогами в різних країнах, побоюваннями стосовно монополізації ринку, а також негативним сприйняттям суспільством, яке пов'язувало Monsanto з генетично модифікованими організмами (ГМО) та екологічними проблемами.

Обидві компанії змушені були вести переговори не тільки між собою, але й з регуляторами, акціонерами та громадськістю, щоб забезпечити успішне завершення угоди.

#### *Питання до кейсу:*

1. Визначте інтереси Bayer і Monsanto в цій угоді. Які основні цілі кожної з компаній?
2. Які ризики та виклики стояли перед обома сторонами в ході переговорів?
3. Які регуляторні органи вплинули на процес злиття, і які вимоги були висунуті?
4. Які стратегії можуть бути використані для подолання регуляторних перешкод?
5. Які комунікаційні стратегії можуть бути використані для покращення сприйняття злиття суспільством та зацікавленими сторонами?
6. Розробіть план переговорного процесу для обох компаній, з урахуванням таких аспектів: ключові питання та вимоги при обговоренні; застосування стратегічних підходів для досягнення вигідних умов.



### Тема 3. Стили ведення міжнародних переговорів

#### *Стислий огляд теми*

*Стиль переговорів* - це індивідуальний підхід чи підходи, які використовуються під час переговорів. Стили ведення міжнародних переговорів – це набір підходів та тактик, які використовуються для досягнення цілей у міжнародних перемовинах.

У міжнародній практиці переговорного процесу виділяють такі *основні стилі переговорів* (рис. 3.1), а саме:



Рис 3.1 Стили переговорів

Характеристика різних стилів ведення переговорів [7]:

*Компромісний стиль* передбачає відмову від деяких вимог заради досягнення згоди; швидке досягнення рішення, яке частково задовольняє обидві сторони. Проте, застосування цього стилю може призвести до неповного задоволення обох сторін результатом переговорів, інколи жодна сторона не отримує бажаного результату повністю. Компромісний стиль використовується найчастіше, коли обидві сторони мають приблизно однакову силу або коли час є критичним фактором.

*Конкурентний стиль* – спрямований на досягнення власної мети за рахунок іншої сторони; може бути ефективним у короткострокових переговорах або коли результат є надзвичайно важливим для однієї зі сторін. Недоліком цього стилю є ризик погіршення стосунків, можливість виникнення конфліктів та недовговічних рішень. Часто використовується у ситуаціях з високою конкуренцією, наприклад, у бізнесі або політиці [8].

*Поступливий стиль* передбачає готовність поступитися власними інтересами для збереження гармонії або підтримки стосунків, проте може призвести до втрат або недосягнення важливих цілей, відчуття незадоволеності. Використовується, коли стосунки є важливішими за конкретний результат, або коли одна зі сторін значно слабша.

*Партнерський стиль* спрямований на досягнення взаємовигідних рішень, співпрацю та спільне вирішення проблем. Перевагою цього стилю є високий рівень задоволення обох сторін, побудова довготривалих та стабільних стосунків, а недоліком може бути трудомістким та часозатратним, вимагає високого рівня довіри та відкритості. Використовується у довгострокових партнерствах, стратегічних альянсах, коли обидві сторони мають спільні цілі.

*Стиль уникнення.* Уникнення прямої конфронтації, відкладання або ухиляння від вирішення конфліктних питань з метою збереження стосунків або позицій. Недоліком цього стилю є те, що проблеми можуть залишатися невирішеними, накопичуватися, що призведе до більш серйозних конфліктів у майбутньому.

Виділяються три типи стратегій переговорного процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Характеристика стратегій переговорного процесу за основними типами (складено автором)

<i>Ознака</i>	<i>М'який торг</i>	<i>Жорсткий торг</i>	<i>Принциповий торг</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Ставлення до учасників</i>	Дружнє, орієнтоване на підтримку відносин	Вороже, орієнтоване на перемогу	Відокремлення людей від проблеми
<i>Цілі</i>	Зберегти добрі відносини, уникати конфліктів	Перемогти будь-якою ціною	Досягти розумної угоди, вииграш-вииграш
<i>Позиція</i>	Легко поступається, шукає компромісу	Наполягає на своїх вимогах, поступок мало	Орієнтоване на інтереси, гнучке в позиціях
<i>Методи</i>	Поступливість, уникнення конфронтації	Тиск, погрози, жорсткі умови	Об'єктивні критерії, взаємні вигоди

Продовження таблиці 3.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Результат</b>	Часто не оптимальний для обох сторін	Часто виграш однієї сторони і програш іншої	Оптимальний для обох сторін
<b>Ризики</b>	Можливість втрати власних інтересів	Руйнування відносин, майбутні конфлікти	Вимагає часу і підготовки, може бути важко у впровадженні
Приклади ситуацій	Переговори між друзями, сімейні питання	Бізнес-угоди з високою конкуренцією	Професійні переговори, дипломатичні угоди

Вибір стилю міжнародних переговорів [9] залежить від культурних особливостей, цілей переговорів, контексту та ресурсів сторін.

У міжнародних переговорах часто застосовуються комбінації різних стилів, залежно від етапу переговорного процесу та динаміки відносин між учасниками.

Стратегія «м'якого торгу» ефективна у тих випадках, коли пріоритетом є збереження або розвиток довгострокових відносин між сторонами, а не досягнення максимального результату в конкретній угоді. Ця стратегія базується на компромісах і готовності до поступок з метою підтримки позитивних відносин. Однак, через переважання прагнення уникнути конфлікту, вона може призвести до втрати частини можливих вигод.

«Жорсткий торг» є стратегією, спрямованою на максимізацію власних інтересів у конкурентному середовищі, навіть за рахунок погіршення відносин із іншою стороною. Цей підхід характеризується агресивною тактикою, де досягнення переваг є основною метою, а компроміси вважаються ознакою слабкості. Така стратегія може бути ефективною в короткострокових угодах, однак вона часто завдає шкоди довгостроковим взаєминам.

«Принциповий торг» представляє найбільш збалансований підхід до переговорів, орієнтований на пошук взаємних інтересів та використання об'єктивних критеріїв для вирішення конфліктів.

Ця стратегія дозволяє досягати оптимальних і справедливих результатів, зберігаючи при цьому рівновагу між власними інтересами та інтересами іншої сторони, що сприяє підтримці довготривалих та конструктивних відносин.

### ***Глосарій до теми***

*Стиль ведення переговорів* - спосіб або підхід, що застосовується сторонами в процесі переговорів, залежно від їхніх цілей, культурних особливостей та контексту ситуації.

*М'який стиль торгу* - переговорна стратегія, спрямована на збереження відносин, що характеризується готовністю до компромісів і поступок для уникнення конфлікту.

*Жорсткий стиль торгу* - переговорна стратегія, що полягає в досягненні максимальних результатів для однієї зі сторін, незалежно від можливих негативних наслідків для відносин.

*Принциповий торг* - стратегія переговорів, спрямована на досягнення взаємовигідного результату через об'єктивні критерії та спільні інтереси.

*Національний стиль ведення переговорів* - сукупність характерних для певної країни або регіону особливостей, які визначають підхід до ведення переговорів (наприклад, культурні відмінності, традиції спілкування).

*Компроміс* - взаємні поступки сторін у переговорах для досягнення домовленості, яка не завжди задовольняє повністю обидві сторони, але прийнятна для них.

*BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)* - найкраща альтернатива угоді, досягнутій шляхом переговорів; варіант дій у разі, якщо переговори не приведуть до домовленості.

*Зона можливого порозуміння (ZOPA)* - простір, у межах якого сторони можуть досягти взаємовигідної угоди, з урахуванням їхніх інтересів і потреб.

*Міжкультурні переговори* - переговори між представниками різних національностей або культур, які враховують культурні особливості комунікації, поведінкові норми і цінності.

*Культурний контекст переговорів* - вплив культурних особливостей сторін на переговорний процес, включаючи етикет, рівень формальності, пріоритети та манеру спілкування.

*Динаміка переговорів* - зміни в процесі переговорів, що стосуються позицій, поведінки та стратегій сторін у відповідь на розвиток ситуації або нові обставини.

*Пастки в міжнародних переговорах* - потенційні проблеми або виклики, які можуть виникнути під час переговорів з представниками інших країн через різні культурні, політичні або економічні фактори.

*Адаптивний стиль переговорів* - здатність змінювати переговорний стиль відповідно до контексту, змінних умов та позицій іншої сторони для досягнення оптимальних результатів.

*Тактичні ходи* - короткострокові дії або прийоми, що використовуються під час переговорів для впливу на іншу сторону та досягнення бажаних результатів.

*Культурний шок у переговорах* - ситуація, коли представники однієї культури можуть відчувати дискомфорт або нерозуміння через поведінку або манеру ведення переговорів представниками іншої культури.



### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке стиль ведення переговорів і як він впливає на процес та результат переговорів?
2. Які основні стилі ведення переговорів існують?
3. У яких ситуаціях доцільно застосовувати «м'який торг»?
4. Як стиль «жорсткий торг» впливає на взаємини між сторонами переговорів?
5. Що являє собою стратегія «принципового торгу», і чому її вважають збалансованою?
6. Яку роль відіграють національні та культурні особливості у виборі стилю ведення переговорів?
7. Як можна адаптувати свій стиль переговорів залежно від контексту і динаміки переговорів?
8. Як професійний досвід та підготовка впливають на стиль ведення переговорів?
9. Як можна ефективно поєднувати кілька переговорних стилів для досягнення кращих результатів?
10. Які фактори впливають на вибір стратегії та стилю ведення переговорів?



### **Вправа «Проведення міжнародних переговорів щодо налагодження співпраці»**

*Розгляд та обговорення ситуаційного завдання з використанням методу «мозкового штурму». В процесі виконання завдання здобувачі поділяються*

на 2 групи («човниковий метод»): одні – генерують ідеї та рішення, а інші критикують.

Метод «мозкового штурму» є ефективним інструментом для вільного висловлювання ідей, включаючи потенційно несподівані пропозиції, в рамках обговорення визначеної теми. Цей метод зазвичай продовжується до моменту, коли учасники перестають генерувати нові ідеї, після чого переходять до етапу обговорення та аналізу отриманих пропозицій.

Однією з модифікацій методу «мозкового штурму» є «човниковий метод». У цьому випадку учасники розподіляються на дві групи: одна група займається генерацією ідей, а інша виступає в ролі критиків. Такий підхід дозволяє забезпечити більш глибокий аналіз висловлених ідей, оскільки критики можуть надавати конструктивні відгуки, що сприяє покращенню та уточненню оригінальних пропозицій.

Обидва методи сприяють розвитку креативного мислення та взаємодії між учасниками, забезпечуючи таким чином сприятливу атмосферу для прийняття рішень і досягнення консенсусу в групі.

Для виконання цієї вправи здобувачі поділяються на дві команди, що представляють інтереси різних країн (Німеччини та Нігерії). В кожній команді має бути визначено головних переговорників та експертів (з питань технологій, агропромисловості, митної політики тощо).

Німеччина - це розвинена економіка, відома своїм високотехнологічним виробництвом і експортом інноваційних продуктів. Німеччина має власну потужну промисловість, та відома інноваціями в автомобільній галузі, машинобудуванні та екологічних технологіях.

Німеччина є однією з найвисокорозвинених країн у світі, займаючи перше місце в Європі за обсягами промислового виробництва. Основними секторами її економіки є електроніка, машинобудування (включаючи автомобілебудування, представлене такими компаніями, як Volkswagen Group, BMW, Mercedes-Benz, Daimler, Opel та Porsche), гірничодобувна промисловість (де видобуваються вугілля, нафта, природний газ, а також руди цинку та олова і кам'яна сіль), а також металургія, хімічна, харчова, суднобудівна та текстильна промисловість, а також нафтопереробка.

Німеччина імпортує продукцію з машинобудування, харчової, легкої та важкої промисловості. Основними партнерами Німеччини в імпорті є країни Європейського Союзу, які складають 52 % (зокрема, Франція 10 %, Нідерланди 9 %, Італія 7 %, Велика Британія 7 %, Бельгія та Люксембург 5 %), США 9 % та Японія 5 %.

У той же час Німеччина експортує продукцію машинобудування, автомобілі, хімічні товари, метали та вироби з металу, а також продукти харчування та текстиль. Основними експортними партнерами Німеччини є



країни ЄС, які становлять 56 % (зокрема, Франція 11 %, Велика Британія 8 %, Італія 8 %, Нідерланди 6 %, Бельгія та Люксембург 5 %), а також США 10 % і Японія 2 %.

Нігерія – країна, що розвивається, з великим сільськогосподарським потенціалом, яка прагне модернізувати свою економіку та залучити інвестиції в технологічний сектор. Обидві країни зацікавлені в укладенні угоди про взаємне партнерство в галузі технологій та сільського господарства.

#### *Завдання*

1. Кожна команда повинна розробити стратегію для переговорів, проаналізувати інтереси протилежної сторони та підготувати свої аргументи, застосовуючи метод «мозкового штурму».

2. Проведіть переговори, де обидві сторони мають досягти згоди з приводу основних питань. Переговори можуть проходити в кілька етапів з паузами для внутрішньої консультації.

3. Після завершення переговорів кожна команда повинна проаналізувати результати та визначити, чи вдалося досягти компромісу і яких стратегій було використано для цього.

#### *Питання для обговорення:*

1. Які були основні виклики в процесі переговорів? Як ви їх подолали?

2. Чи вдалося вам досягти взаємовигідних умов? Якщо ні, які аспекти були найскладнішими для узгодження?

3. Який стиль ведення переговорів ви використовували? Чи змінювали ви його в процесі переговорів?

4. Як національні та культурні особливості могли вплинути на хід переговорів?



### **Кейс «Геоелектронічні трансформації: Пекін на шляху до лідерства» [ ]**

Суттєвий економічний та політичний розвиток Китайської Народної Республіки (КНР) призвів до значних трансформацій у світовому геоелектронічному ландшафті, внаслідок чого Китай зайняв позицію одного з головних конкурентів Сполучених Штатів Америки (США) на глобальній арені. Підйом КНР супроводжується зміцненням її економічної потужності, технологічним проривом та активною участю у міжнародній торгівлі та інвестиційних процесах, що робить її ключовим гравцем у формуванні нових

економічних та політичних порядків. Західні дослідники, зокрема британський історик Ніл Фергюсон, зазначають, що саме Китай відіграватиме центральну роль у розвитку світової системи у XXI столітті, підкреслюючи його здатність впливати на глобальні процеси і визначати майбутні вектори розвитку міжнародних відносин.

Незважаючи на те, що США наразі зберігають провідні позиції у сфері технологій, Китай активно інвестує мільярди доларів у наукові дослідження та інновації, прагнучи досягти технічної паритетності та посісти лідерські позиції у світовій економіці, незалежно від західних технологій.

Адміністрація Джона Байдена визначила стратегічну конкуренцію з Китаєм одним із головних пріоритетів своєї зовнішньої політики. США реалізують комплексну стратегію стримування зростаючого впливу Пекіна, що включає заходи в економічній, технологічній та військовій сферах. У відповідь Китай посилює тиск, зокрема, через збільшення інвестицій у критично важливі галузі та прагнення до самозабезпеченості. Ті політичні та економічні дії КНР, які виступали за зміцнення зв'язків із Заходом, зокрема Джек Ма, втратили свої позиції внаслідок внутрішньополітичної боротьби.

Конкуренція між США та Китаєм загострюється в таких галузях, як промислове виробництво, інвестиції, інформаційні технології та інновації.

Незважаючи на це, між країнами залишається значна економічна взаємозалежність, яка утримує їх у стані «конкурентного співіснування».

Відтак, питання про те, яка з держав зможе здобути лідерство в глобальних економічних перегонах у XXI столітті, залишається відкритим і залежить від здатності кожної з країн адаптуватися до нових глобальних викликів і швидких технологічних змін.

#### *Питання до кейсу:*

1. Які ключові галузі, в яких відбувається конкуренція між Китаєм і США, можуть стати пріоритетними для міжнародних переговорів?
2. Яким чином економічна взаємозалежність між США та Китаєм впливає на стратегії обох країн у переговорах?
3. Як адаптація до нових глобальних викликів і швидких технологічних змін може вплинути на переговорні позиції Китаю та США?
4. Які ризики і можливості виникають для Китаю та США в умовах конкурентного співіснування?
5. Які конкретні кроки можуть бути запропоновані для покращення діалогу між КНР та США в умовах конкуренції?
6. Як впливають культурні відмінності на процес ведення переговорів між представниками Китаю та США?



## Тема 4. Динаміка та психологічна компонента міжнародного переговорного процесу

### *Стислий огляд теми*

*Міжнародні переговори* є багатограним і динамічним процесом, у якому важливу роль відіграють як зовнішні обставини, так і психологічні фактори. Динаміка переговорного процесу відображає зміни в позиціях, стратегіях і тактиках сторін, що ведуть переговори. Успішність переговорів часто залежить від того, наскільки ефективно сторони можуть адаптуватися до зміни умов, гнучко реагувати на нові виклики та використовувати переваги, що виникають у ході переговорів.

*Міжнародні переговори* проходять декілька фаз і стадій. Вони можуть бути структуровані наступним чином (рис 4.1.)



Рис 4.1 Фази міжнародного переговорного процесу

Формулювання позиції в міжнародних переговорах є ключовим моментом для досягнення бажаних результатів. Існує кілька методів і технік для чіткого викладу своїх позицій:

метод логічних аргументів – передбачає використання раціональних і обґрунтованих аргументів допомагає переконати іншу сторону. Це можуть бути економічні, правові, політичні чи соціальні аргументи, підкріплені фактами та дослідженнями;

комунікативний метод. Важливо формулювати свої позиції чітко та зрозуміло, використовуючи прості слова та конструкції. Це допоможе уникнути непорозумінь;

метод компромісу. Якщо сторони бажають знайти взаємовигідне рішення, вони можуть сформулювати позиції таким чином, щоб залишити простір для можливих поступок і домовленостей;

метод BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Сторона має чітко розуміти свої найкращі альтернативи у разі, якщо переговори не дадуть бажаних результатів. Це дозволяє вести переговори з більшою впевненістю, знаючи, що є інші варіанти.

Успішні переговори вимагають ефективного управління часом і просторовою організацією. Це включає: планування часу; управління простором; балансування формальних та неформальних зустрічей.

Психологічна компонента охоплює емоційні, когнітивні та поведінкові аспекти взаємодії між учасниками переговорів. Важливу роль відіграють фактори, такі як довіра між сторонами, розуміння мотивів іншої сторони, вплив особистих рис переговорників (наприклад, їхня схильність до ризику, стресостійкість, емоційний інтелект). Психологічні прийоми, такі як встановлення рапорту (довіри та взаєморозуміння), навички активного слухання та емоційного контролю, можуть бути вирішальними для досягнення згоди.

Ключовими аспектами психологічної компоненти є здатність до міжкультурної комунікації, врахування культурних відмінностей та розуміння невербальних сигналів. Емоційний стан переговорників та взаємна довіра можуть сприяти або перешкоджати досягненню домовленостей.

Важливим є також врахування стереотипів. Стереотип (від давньогрецьких слів *στερεός* - твердий, об'ємний і *τύπος* - відбиток) спочатку був метафорою, запозиченою з друкарської справи, де він означав монолітну друковану форму, копію з типографського набору або кліше, що використовувалася в друкарських машинах. У сучасному розумінні стереотип - це сформоване ставлення до певних подій або явищ, яке ґрунтується на порівнянні їх з внутрішніми ідеалами.

Поняття «стереотип» було введено в суспільно-політичний дискурс західного світу Уолтером Ліппманом, який у 1922 році застосував його для пояснення своєї концепції громадської думки. Таким чином, міжнародні переговори - це не лише обмін аргументами, але й постійна робота з емоціями, очікуваннями та поведінковими моделями, що робить психологічний аспект одним із ключових чинників успішного переговорного процесу.

Занижені чи завищені якостей інших сторін переговорного процесу чи своїх власних можуть породжувати різноманітні непорозуміння, що можуть посилити конфлікт. У зв'язку із цим можна виділити типові помилки:

ефект ореолу;  
ефект бумерангу;  
ефект новизни;  
ефект «байдужості»;  
логічна помилка;  
помилка соціального стереотипу;  
помилка центральної тенденції;  
помилка привабливості і взаємної симпатії;  
помилка близькості.

«Ефект ореолу» (або гало-ефект) - це когнітивне упередження, при якому загальне позитивне або негативне враження про людину, об'єкт чи явище впливає на сприйняття їхніх окремих характеристик. Іншими словами, одна яскраво виражена риса формує загальну оцінку, що може призводити до упередженого судження.

Наприклад, якщо людина виглядає привабливо, то за «ефектом ореолу» вона може сприйматися як розумніша або доброзичливіша, ніж це є насправді. Це явище часто спостерігається в міжособистісних стосунках, маркетингу та бізнесі, коли перші враження визначають подальше ставлення до людини чи продукту. Ефект ореолу також може впливати на переговірні процеси, адже позитивні або негативні характеристики одного з учасників можуть підсвідомо змінювати сприйняття його аргументів чи позиції.

«Ефект бумерангу» виникає в ситуаціях, коли підривається довіра до джерела інформації. Це стається тоді, коли комунікатор викликає недовіру та негативні емоції у своїх слухачів або оточуючих, через що його інформація не сприймається. Як наслідок, можна очікувати, що повідомлення, яке він передає, не буде підтримано чи визнано правдивим.

Помилка соціального стереотипу полягає в тому, що соціальні стереотипи являють собою спрощені та відносно стабільні образи соціальних об'єктів. Такі стереотипи можуть бути хибними і призводити до формування неправильних уявлень про певні групи людей або індивідів. Наприклад, поширені стереотипи щодо вчителя як «зануди» або представників кавказької національності як «бандитів» є прикладами помилкових узагальнень.

Помилка центральної тенденції виникає, коли оцінювач уникає давати крайні (високі чи низькі) оцінки, віддаючи перевагу середнім показникам. Це призводить до того, що всі оцінювані об'єкти або люди сприймаються як посередні, що створює уявлення про їхню «сірість» та відсутність яскравих відмінностей.

Ефект новизни при сприйнятті і оцінці людей має різне значення залежно від ступеня знайомства. Для незнайомих людей перше враження відіграє вирішальну роль, тоді як у випадку з знайомими людьми більш важливою стає остання або найсвіжіша інформація про них.

*Ефект байдужості* полягає в тому, що люди схильні оцінювати себе та інших більш позитивно за шкалою позитивних характеристик і значно менш суворо за шкалою негативних якостей. Це створює упереджені оцінки.

*Логічна помилка* виникає тоді, коли на основі високої оцінки людини за однією характеристикою, наприклад, агресивністю, їй автоматично приписують інші пов'язані якості. Це відбувається через уявлення про логічний зв'язок між подібними рисами, хоча такий зв'язок може бути хибним.

*Помилка привабливості* та взаємної симпатії полягає в тому, що симпатія до близької людини призводить до значного завищення її оцінки. Загалом, люди, яких ми вважаємо привабливими, отримують вищі оцінки. Ті, хто нас хвалить або виявляє до нас прихильність, також отримують позитивніші оцінки завдяки нашому особистому ставленню до них.

*Помилка близькості* полягає в тому, що оцінювана людина порівнюється з іншими людьми, які мають схожий соціальний статус або виконують аналогічну роль, замість того, щоб оцінювати її незалежно та об'єктивно.

Психологічні феномени відіграють важливу роль у переговорному процесі, впливаючи на прийняття рішень, оцінку ситуацій та взаємодію між учасниками. Ось чотири ключові феномени, що часто проявляються під час переговорів:

*Ескалація зобов'язань.* Цей феномен полягає в тому, що людина або сторона продовжує інвестувати ресурси (час, гроші, енергію) в проект або рішення, навіть якщо стає очевидним, що це не приносить очікуваних результатів або не є вигідним. Причиною є бажання виправдати вже зроблені вкладення, що призводить до посилення зобов'язань замість відмови від невигідних дій. У переговорному процесі це може проявлятися у формі продовження переговорів або утримання жорсткої позиції, навіть коли компроміс був би більш вигідним варіантом.

*Прокляття переможця.* Цей феномен виникає, коли сторона, що виграла переговори або отримала бажаний результат, починає сумніватися, чи справді її перемога була вигідною. Це часто трапляється на аукціонах, коли переможець платить занадто високу ціну за об'єкт торгів. У контексті переговорів "прокляття переможця" може призвести до того, що переможець відчуває незадоволення, усвідомлюючи, що отримане було досягнуто занадто великою ціною.

*«Ефект вкладу»* полягає в тому, що люди схильні переоцінювати цінність того, у що вони вже інвестували свій час, ресурси чи енергію. Внаслідок цього вони можуть вважати свої пропозиції або позиції більш вагомими, ніж вони є насправді. У переговорному процесі це може призвести до того, що сторона наполягає на своєму внеску та вважає його ключовим, навіть якщо інша сторона оцінює цей внесок інакше.

## *Глосарій до теми*

*Динаміка переговорів* - процес взаємодії між учасниками переговорів, який включає етапи підготовки, обговорення, пропозицій, поступок та досягнення домовленостей.

*Психологічна компонента переговорів* - емоційні, когнітивні та поведінкові фактори, які впливають на взаємодію учасників переговорного процесу, зокрема сприйняття, мотиви, настрої та упередження.

«*Ефект ореолу*» (*гало-ефект*) - когнітивне упередження, при якому загальне враження про людину або ситуацію впливає на оцінку її окремих аспектів, часто призводячи до необ'єктивних висновків.

*Ескалація зобов'язань* - психологічний феномен, при якому сторона переговорів продовжує інвестувати ресурси у невигідний проект або позицію, щоб виправдати вже зроблені вкладення, незважаючи на очевидні втрати.

*Прокляття переможця* - ситуація, коли переможець переговорів починає сумніватися в доцільності своєї «перемоги», вважаючи, що заплатив занадто високу ціну за досягнутий результат.

«*Ефект вкладу*» - когнітивне упередження, коли учасники переговорів переоцінюють власні внески у процес, вважаючи їх більш вагомими, ніж це сприймають інші сторони.

*Реактивна девальвація* - тенденція недооцінювати або знецінювати пропозиції, що надходять від протилежної сторони, лише тому, що вони були зроблені опонентом.

*Позиційні переговори* - переговорна стратегія, де сторони початково займають жорсткі позиції і прагнуть виграти якомога більше для себе, часто без прагнення до компромісу.

*Інтегративні переговори* - переговорна стратегія, що націлена на пошук рішень, вигідних для обох сторін. Це підхід «виграш-виграш», де сторони прагнуть задовольнити інтереси одна одної.

*Комунікаційні бар'єри* - перешкоди, які можуть виникати в процесі переговорів через мовні труднощі, культурні відмінності або неправильне тлумачення слів та намірів.

*Міжкультурні переговори* - переговори між учасниками з різних культур, які враховують відмінності в цінностях, традиціях, мовних особливостях та підходах до комунікації.

*Маніпулятивні тактики* - свідоме використання психологічних прийомів або перекручень фактів, спрямованих на те, щоб вплинути на рішення іншої сторони або змусити її піти на поступки.

*Асиметрія інформації* - ситуація, коли одна сторона переговорів має більше інформації або знає важливі деталі, які недоступні іншій стороні, що може змінити хід переговорів.

*Зона можливих угод (ZOPA)* - область, в якій інтереси сторін переговорів збігаються, і в рамках якої може бути досягнута угода.

*BATNA* - аббревіатура від англ. «Best Alternative to a Negotiated Agreement», що означає найкращу альтернативу угоді, якщо переговори завершаються без досягнення домовленості.

*Переговорний impasse («глухий кут»)* - ситуація, коли сторони переговорів не можуть досягти угоди і переговори заходять у глухий кут, що вимагає нових підходів або втручання посередника.

*Фреймінг (фрейм)* - спосіб подання або формулювання інформації під час переговорів, який може вплинути на те, як опоненти сприймають проблему або пропозицію.

*Посередництво (медіація)* - залучення нейтральної третьої сторони, яка допомагає сторонам конфлікту або переговорів досягти взаємоприйнятної угоди.

*Поступки* - компромісні дії або рішення однієї зі сторін, які надаються для досягнення домовленості під час переговорів.



### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке динаміка переговорного процесу і які основні етапи вона включає?
2. Які основні психологічні чинники впливають на процес міжнародних переговорів?



3. Як впливає «ефект ореолу» на сприйняття учасників переговорів?
4. Що таке ескалація зобов'язань, і як цей феномен може впливати на результат переговорів?
5. У чому полягає феномен «прокляття переможця» в контексті переговорів?
6. Як працює «ефект вкладу» і чому він може викривляти оцінку ситуації під час переговорів?
7. Що таке реактивна девальвація і як її уникати в переговорному процесі?
8. Як відмінності у культурі можуть впливати на динаміку міжнародних переговорів?
9. Які основні відмінності між позиційними та інтегративними переговорами?
10. Які комунікаційні бар'єри можуть виникати під час міжнародних переговорів і як їх подолати?



### **Вправа «Порядок розсаджування учасників міжнародних переговорів»**

*При виконанні практичної вправи застосуємо метод «снігова куля». Цей метод є колективним підходом до пошуку спільного рішення або формування узгодженого погляду на певний об'єкт чи подію. Метод особливо ефективний для розробки дефініцій, що є зрозумілими та прийнятними для всіх учасників, оскільки передбачає залучення кожного до процесу обговорення.*

*Основною характеристикою методу є досягнення кінцевого результату через консенсус, а не шляхом нав'язування однієї точки зору, що забезпечує узгодженість позицій усіх учасників.*

1. Поясніть основні принципи розсаджування учасників на двосторонніх переговорах. Як розміщуються глави делегацій, члени делегацій, секретарі та перекладач?
2. Опишіть можливі варіанти розсаджування учасників на багатосторонніх переговорах. Які фактори впливають на вибір місць для кожного учасника?
3. Використовуючи знання про протокол і етикет, запропонуйте оптимальне розміщення учасників для зустрічі двох делегацій (по 6 осіб у кожній). Наведіть пояснення, чому обрали саме таке розміщення.
4. Складіть схему розсаджування за прямокутним столом для двосторонніх переговорів між двома делегаціями, де беруть участь по 4 особи

з кожного боку. Позначте на схемі місця для глав делегацій, членів делегацій, перекладачів та секретарів.

5. Визначте, як етикет і службове становище впливають на розсаджування учасників під час багатосторонніх переговорів. Які правила визначають порядок розсаджування?

#### *Методичні рекомендації*

*Послідовне розсаджування за столом переговорів. Переговори передбачають діалог між рівноправними учасниками, що забезпечує рівну активність та право кожної сторони відстоювати свої позиції. Послідовне розміщення учасників за столом сприяє дотриманню рівності між сторонами і створює умови для відкритої та конструктивної комунікації.*

*Зустрічне розсаджування за столом переговорів. У випадку участі трьох і більше сторін, розміщення делегацій за столом здійснюється в алфавітному порядку, за годинниковою стрілкою. Під час першого засідання головує керівник приймаючої сторони, а подальші засідання головують представники кожної сторони по черзі, відповідно до протоколу.*

*Кругове розсаджування за столом переговорів. У цьому варіанті розсаджування кожен учасник розташовується рівномірно по колу, що символізує рівноправність та сприяє рівному доступу до обговорення для всіх учасників.*



### **Кейс «Шарм французької дипломатії або специфіка міжнародних переговорів з французьким партнерами»**

Як відомо, французька дипломатія має багатий та вражаючий історичний контекст, що значно вплинув на формування міжнародних переговорів. Одним із перших державних діячів, який підкреслив важливість безперервного дипломатичного процесу, був кардинал Рішельє. Він усвідомлював, що успіх дипломатії значною мірою залежить від суспільної думки, і з початку XVII століття орієнтував французьких дипломатів на активне формування та вплив на цю думку.

Важливою віхою у формуванні зовнішньої політики Франції стала діяльність міністра закордонних справ А. Жюппе, який наголошував на необхідності самостійного становища Франції на світовій арені. Він виступав проти домінування будь-якої однієї держави, стверджуючи, що Франція повинна зберігати свою незалежність і суверенітет. Ця концепція стала особливо актуальною з утворенням Загальноєвропейського союзу, коли шановане гасло «Батьківщина Європи» було модифіковано Шарлем де

Голлем на «Європа батьківщин». Таким чином, він підкреслив важливість національного суверенітету Франції у новій міжнародній організації.

Після закінчення Другої світової війни французька дипломатія сформулювала концепцію «політики величі» («la politique de grandeur»), яка полягає в твердій переконаності, що Франція є великою державою і завжди буде такою. Це прагнення до величі визначає стиль переговорів французьких дипломатів, які ніколи не применшують силу своїх партнерів, але в той же час ретельно захищають свою незалежність і не йдуть на поступки.

Французькі дипломати ведуть переговори з максимальною рішучістю, не маючи резервних позицій, орієнтуючись на успіх. Як показує приклад Наполеона, французи сприймають переговори як стратегію перемоги. Наполеон одного разу зазначив, що його успіхи перед німецьким фельдмаршалом Блюхером були можливі, тому що той розраховував на свої сили, тоді як Наполеон завжди бачив у собі можливість перемоги.

Крім того, французька дипломатія славиться своєю чарівністю та елегантністю. Французи вважають себе частиною світової еліти завдяки значним досягненням у науці, культурі, живопису, літературі та філософії. Хоча вони можуть не завжди демонструвати це зовні, глибоко в душі вони пишаються своєю історією. Вони цінують людей, які знають і поважають їхню культуру, історію та архітектуру, і це слід враховувати під час спілкування з ними.

Отже, специфіка французької дипломатії, зокрема її історичні традиції, стратегічні принципи та культурні цінності, значно впливають на міжнародні переговори, формуючи унікальний стиль взаємодії, який поєднує рішучість, елегантність і глибоке усвідомлення важливості національного суверенітету.

#### *Завдання до кейсу:*

1. Проаналізуйте, як історичні події вплинули на формування зовнішньої політики Франції. Які ключові моменти можна виділити?

2. Порівняйте дипломатичні стратегії Франції з іншими країнами. Які спільні риси та відмінності ви можете визначити?

3. Яку роль відіграє психологічний аспект у переговорах? Як французькі дипломати використовують психологію у своїй практиці?

4. Що мається на увазі під «політикою величі»? Як ця концепція проявляється в сучасній дипломатії Франції?

5. Обговоріть, як культурні цінності впливають на дипломатичні переговори. Яким чином французька культура формує стиль спілкування з іншими державами?

## РОЗДІЛ 2. ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У МІЖНАРОДНОМУ ПЕРЕГОВОРІНОМУ ПРОЦЕСІ



### Тема 5. Конфліктологія як комплексна система знань

#### *Стислий огляд теми*

Конфлікт є основним об'єктом дослідження конфліктології. Він визначається як зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій, поглядів або цінностей суб'єктів взаємодії. У більш широкому сенсі конфлікт виступає як форма соціальної взаємодії, що характеризується напруженістю та боротьбою між учасниками через взаємовиключні інтереси чи ресурси. Конфлікти можуть виникати як на міжособистісному рівні, так і в масштабі соціальних груп, інститутів чи навіть держав. Важливим аспектом дослідження конфліктів є їх вплив на розвиток соціальних систем, адже, попри негативні наслідки, конфлікти часто виступають рушійною силою змін і розвитку.

До кінця XIX століття конфлікт (*від лат. conflictus - протистояння*) у наукових концепціях трактувався досить широко та охоплював велику кількість категорій, асоціюючись із різними формами протиріч. Проте згодом спостерігалася тенденція до звуження його розуміння, а також спроби визначення специфічних характеристик, що відрізняють цей феномен від інших форм людської взаємодії. Це сприяло наданню поняттю конфлікту більш конкретного змісту. Відтак, умовно можна виділити два основні підходи до інтерпретації поняття «конфлікт».

Перший підхід характеризується широким трактуванням конфлікту як зіткнення сторін, думок чи сил. Прибічники цього підходу розглядають конфлікт у термінах таких явищ, як суперечка, змагання, конкуренція, протест, напруженість, агресія, боротьба, ворожість тощо. Таке бачення підтримував, зокрема, Р. Дарендорф, який зазначав: «Термін «конфлікт» я вживаю однаково для позначення суперечки, конкуренції, диспуту і

напруженості, як і для відкритих сутичок між суспільними силами». Психолог М. Дойч також належить до цієї групи дослідників, стверджуючи, що конфлікт виникає завжди там, де існують суперечливі прагнення чи дії. У межах такого підходу поняття «конфлікт» та «протиріччя» фактично стають рівнозначними за своїм обсягом.

Другий підхід полягає в розумінні конфлікту як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії. Представники цього підходу також використовують термін «протиріччя», проте на відміну від прибічників першого підходу, вони не вважають ці поняття синонімами. Протиріччя розглядається як передумова конфлікту, однак для переходу до конфліктного стану необхідна взаємодія суб'єктів, які є носіями цих протиріч. Соціологи, такі як К. Маркс і Г. Зіммель, були одними з перших, хто підкреслював відмінність між конфліктом і протиріччям.

Конфліктологія - це міждисциплінарна наука, що вивчає конфлікти, їх природу, причини, динаміку, типологію та шляхи їх вирішення. Як наукова дисципліна, вона сформувалася на стику соціології, психології, політології, права та інших галузей знань, що досліджують різні аспекти людської взаємодії та соціальних відносин. Головною метою конфліктології є розуміння механізмів виникнення конфліктів, їх впливу на соціальні системи, а також розробка підходів для їх врегулювання та запобігання.

Суперечливість є однією з основних характеристик будь-якого суспільства. Вона проявляється в існуванні різних інтересів, цінностей, соціальних ролей і очікувань серед різних груп та індивідів. Це створює передумови для виникнення конфліктів, оскільки інтереси різних суб'єктів часто є взаємовиключними або несумісними. Конфліктогенний характер суспільних відносин полягає в тому, що соціальна нерівність, нерівномірний розподіл ресурсів, влади та привілеїв сприяють загостренню суперечностей.

Конфлікти можуть бути викликані економічними, політичними, культурними, релігійними та іншими факторами, які взаємодіють у складному суспільному середовищі. Саме тому вивчення конфліктів має вирішальне значення для розуміння суспільного розвитку та стабільності.

Конфліктологія, таким чином, досліджує не тільки самі конфлікти, але й механізми їх трансформації та врегулювання, пропонуючи як практичні, так і теоретичні підходи до вирішення соціальних суперечностей.

### *Глосарій до теми*

*Конфліктологія* - міждисциплінарна наука, що вивчає природу, причини, динаміку конфліктів та способи їх вирішення, а також розробляє теоретичні й практичні підходи до запобігання конфліктам.

*Конфлікт* - зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій або цінностей суб'єктів взаємодії, що веде до напруженості або боротьби між сторонами.

*Соціальний конфлікт* - форма соціальної взаємодії, яка виникає внаслідок суперечливих інтересів або цілей соціальних груп чи індивідів у суспільстві.

*Конфліктогенність* - властивість соціальних відносин або ситуацій, що створюють передумови для виникнення конфліктів через суперечності, нерівність або протилежні інтереси.

*Протиріччя* - об'єктивно існуюча суперечність між різними інтересами, потребами, цілями, що може стати основою для виникнення конфлікту.

*Конфліктна ситуація* - сукупність умов, обставин та дій, що передують безпосередньому початку конфлікту та вказують на наявність суперечностей між сторонами.

*Ескалація конфлікту* - процес загострення конфлікту, що супроводжується збільшенням напруженості та розширенням сфери залучення сторін.

*Динаміка конфлікту* - зміна характеру та інтенсивності конфлікту у часі, включаючи його розвиток, ескалацію, пікові моменти та розв'язання.

*Медіація* - процес врегулювання конфліктів за участі третьої нейтральної сторони (медіатора), яка допомагає учасникам конфлікту знайти прийнятне для обох сторін рішення.

*Конфліктна взаємодія* - процес безпосередньої взаємодії сторін конфлікту, що може включати як відкриті дії (протистояння), так і приховані форми (напруженість).

*Конфліктний менеджмент* - сукупність методів і стратегій для керування конфліктами з метою їх контролю, мінімізації негативних наслідків та ефективного розв'язання.

*Запобігання конфліктам* - комплекс дій, спрямованих на зниження ймовірності виникнення конфліктів шляхом вирішення протиріч на початкових стадіях або усунення конфліктогенних факторів.

*Вирішення конфлікту* - процес знаходження шляхів подолання конфліктної ситуації через переговори, компроміс, медіацію або інші методи, що призводять до зниження напруженості та усунення конфлікту.

*Консенсус* - угода між сторонами конфлікту, досягнута шляхом переговорів або компромісів, яка задовольняє основні інтереси учасників та приводить до завершення конфлікту.

*Теорія конфлікту* - науковий підхід, що пояснює конфлікти як невід'ємну частину соціальних процесів і аналізує їх причини, типологію та механізми розвитку.

*Латентний конфлікт* - прихований або потенційний конфлікт, який ще не проявився відкрито, але існує на рівні суперечностей та протиріч між сторонами.

*Конфліктна поведінка* - дії та реакції учасників конфлікту, що відображають їх ставлення до протилежної сторони та використовуються для досягнення своїх цілей у конфліктній ситуації.

*Компроміс* - спосіб вирішення конфлікту, при якому сторони йдуть на взаємні поступки для досягнення угоди, знижуючи рівень напруженості.

*Стратегія конфлікту* - загальний план або підхід, який вибирає кожна сторона для досягнення своїх цілей у конфлікті; може бути конструктивною (спрямованою на вирішення) або деструктивною (спрямованою на ескалацію).



### *Питання для самоконтролю*

1. Що таке конфліктологія як наукова дисципліна, і які її основні завдання?
2. Які існують підходи до визначення поняття «конфлікт» у сучасній науці?
3. Яка роль конфліктів у соціальній взаємодії та розвитку суспільства?
4. Що таке конфліктогенність, і які фактори сприяють виникненню конфліктів у суспільстві?
5. Які етапи динаміки конфлікту, і як на кожному з них змінюється характер конфліктної взаємодії?



6. Як відрізняються латентні та відкриті конфлікти, і які ознаки вказують на їх присутність у суспільних відносинах?

7. Які основні методи вирішення конфліктів існують у межах конфліктології?

8. Як медіація може допомогти у врегулюванні конфліктів, і яка роль медіатора у цьому процесі?

9. Яка відмінність між поняттями «протиріччя» та «конфлікт», і як вони взаємопов'язані?

10. Які типи соціальних конфліктів виокремлюють дослідники, і на яких рівнях вони проявляються?

11. Як соціальна нерівність та розподіл ресурсів впливають на виникнення конфліктів у суспільстві?



### **Вправа «Моделювання конфліктної ситуації»**

*Для роботи над вправою група поділяється на 2 підгрупи, відповідно виконуючи завдання 1 або завдання 2 та розробляє власні рішення на основі методу сценаріїв. Для виконання цього завдання застосуємо методом «снігової кулі» (робота в групі).*

*Метод «Снігова куля» передбачає колективний процес пошуку спільного рішення або узгодженого погляду на певний об'єкт чи подію. Цей підхід спрямований на створення визначення (дефініції), яке буде зрозумілим і прийнятним для всіх учасників, оскільки кожен бере участь в обговоренні. Основна мета полягає в досягненні узгодженого результату, який не нав'язується, а формується шляхом спільної домовленості. Після завершення обговорення результати аналізуються всією групою під керівництвом викладача.*

При цьому завдання для обох груп наступні: оберіть конкретний міжнародний конфлікт:

конфлікт в Україні,

конфлікт на Близькому Сході,

торгові війни між США та Китаєм.

Здобувачі повинні підготувати короткий аналіз, використовуючи такі аспекти:

причини виникнення конфлікту;

основні сторони конфлікту;

роль міжнародних організацій та посередників у врегулюванні конфлікту;

використані методи вирішення конфлікту (медіація, переговори, санкції тощо);



результати конфлікту (чи продовжується конфлікт, чи досягнуто угоди?)

### *Методичні матеріали до вправи*

1. *Міжнародний конфлікт в Україні (Російсько-українська війна).* Війна розпочалася в 2014 році після анексії Криму Росією та підтримки проросійських сепаратистів на Донбасі. У 2022 році Росія почала повномасштабне вторгнення в Україну. Україну підтримують міжнародні партнери (ЄС, США, НАТО). Військовий конфлікт, пов'язаний з територіальною цілісністю України, суверенітетом та боротьбою за геополітичний вплив у регіоні. Західні країни запровадили санкції проти Росії, Україна отримує допомогу у вигляді озброєння та фінансової підтримки. Конфлікт загострив безпеку в Європі та створив глобальну гуманітарну кризу.

Російсько-українська війна (з 2014). URL: <http://surl.li/pdaph>

Російсько-українська війна: історичний контекст. URL: <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna-istorychnyy-kontekst>

2. *Конфлікт на Близькому Сході (сирійська громадянська війна, ізраїльсько-палестинський конфлікт).* Сирійська громадянська війна виникла внаслідок протестів проти режиму Башара Асада у 2011 році. Ізраїльсько-палестинський конфлікт має коріння в територіальних претензіях між Ізраїлем і Палестиною, що сягають середини 20 століття. У Сирії: уряд Асада, опозиційні групи, курди, ІДІЛ, міжнародні актори (Росія, Іран, США, Туреччина). У ізраїльсько-палестинському конфлікті: Ізраїль та палестинці (ХАМАС, ФАТХ). Сирійська війна переросла в багатосторонній конфлікт, що включає внутрішню громадянську війну, а також участь міжнародних сил. Ізраїльсько-палестинський конфлікт стосується територіальних, політичних та релігійних суперечностей. У Сирії війна стала ареною зіткнення інтересів великих держав і регіональних сил. Ізраїльсько-палестинський конфлікт є тривалим і постійно залишається в центрі уваги міжнародної дипломатії.

Громадянська війна в Сирії: <http://surl.li/yshouj>

10 років війні у Сирії. 10 головних питань: URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-56392809>

Ізраїльсько-палестинський конфлікт: з чого все почалося і що відбувається. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-57059768>

Чому воюють Ізраїль та Палестина: історія конфлікту. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2712/why-israel-and-palestine-are-at-war-the-history-of-the-conflict#comu-palestina-ogolosila-viinu-izrailyu>

3. *Торгові війни між США та Китаєм.* Торгові війни між США та Китаєм почалися через незадоволення США щодо торгового дефіциту з Китаєм, практик інтелектуальної власності та конкуренції у високотехнологічних секторах. Конфлікт полягає у введенні взаємних мит на товари з метою захисту національних економік і тиску на протилежну сторону для зміни торговельних умов. Цей конфлікт має глобальний економічний вплив, оскільки обидві країни є ключовими економічними гравцями. Він також зачіпає міжнародні ланцюги постачання, глобальну торгівлю та ринок технологій.

Торгівельні війни США і Китаю: наслідки для світової економіки: URL: [https://expla.bank.gov.ua/expla/news\\_0110.html](https://expla.bank.gov.ua/expla/news_0110.html)

Графік, що показує причину торгової війни між США та Китаєм. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/economy/id/grafik-scho-pokazuje-prichinu-torgovoji-vijni-mizh-ssha-ta-kitajem-2065/>



### **Кейс «Як США вели торговельну війну з Японією»**

«Наша економіка переживає свій власний Перл-Харбор, поки редакційні статті найбільших газет продовжують розмірковувати про абстрактні принципи вільної торгівлі, яких ніхто не дотримується, крім нас», - писав у 1981 році в *The New York Times* лідер американської морської профспілки Шеннон Уолл. Усі 1980-ті роки у США зростали вимоги розпочати боротьбу проти дешевих та якісних японських товарів, особливо продукції високих технологій. Громадськість дратувало той факт, що японська промисловість фактично була «вигодована» американськими пільгами, субсидіями та патентами, які Вашингтон щедро надавав своєму «непотоплюваному авіаносцеві» в роки холодної війни. Бажаючи зробити Японію процвітаючою країною і тим самим не допустити анси приходу до влади комуністів, США довели ситуацію до торгового дисбалансу: частка Японії у загальному американському дефіциті торгівлі трималася першу половину 1980-х у районі 42%. «Коли уряд дозволяє нелегально копіювати наші продукти, він краде наше майбутнє, - заявив у вересні 1985 року президент Рональд Рейган. - Це не має жодного відношення до вільної торгівлі»

У 1987 році США обклали японських виробників чіпів 100-відсотковим податком, звинувативши їх у картельній змові. Це фактично закрило їм дорогу на американський ринок. Пізніше були впроваджені обмеження на інші японські промислові товари. Незадовго до того США, Франція, ФРН, Японія та Великобританія підписали угоду «Плаза», за якою американський

долар був девальвований щодо японської єни. Поєднання зростання курсу валюти, американських мит і кризи на ринку нерухомості, що послідувала за цим, практично зупинило зростання ВВП Японії і стали причинами так званих втрачених десятиліть, періоду до кінця 2000-х років, коли економіка країни не розвивалася, досягнувши до того, втім, вражаючих величин .

Головним «яструбом» і нинішньої китайської, і тодішньої японської «торгової війни» стала та сама людина - Роберт Лайтхайзер, який був першим заступником торгового представника США в кабінеті Рональда Рейгана в 1983–1985 роках і став торговим представником США в уряді Дональда Трампа більш як через 30 років, у 2017 році. Сам Дональд Трамп у 1989 році, виступаючи на шоу The Morton Downey Jr Show, говорив: «Японці систематично смочуть кров із США, і за це ми повинні витрусити з них душу».

*Запитання до кейсу:*

1. Які основні причини торгового конфлікту між США та Японією у 1980-х роках?
2. Яку роль відіграли американські пільги, субсидії та патенти у розвитку японської промисловості?
3. Чому американський уряд запровадив 100-відсотковий податок на японських виробників чіпів у 1987 році, і які наслідки це мало?
4. Як політика Роберта Лайтхайзера в 1980-х роках під час торгової війни з Японією вплинула на його підходи до Китаю в 2017 році?
5. Як риторика Рональда Рейгана та Дональда Трампа відображала ставлення до японських економічних практик?
6. Чи можна вважати торговий конфлікт між США та Японією прикладом впливу економічного протекціонізму на глобальні ринки?



## **Тема 6. Еволюція становлення і розвитку конфліктології**

### ***Стислий огляд теми***

Ранні уявлення про конфлікти можна простежити у працях філософів та мислителів різних епох, які заклали фундамент для сучасних теорій конфліктології. У своїх дослідженнях вони прагнули зрозуміти природу конфліктів, їх причини та шляхи розв'язання. Безумовно, конфліктологія є однією з наймолодших галузей наукового знання, що сформувалася як

самостійна дисципліна наприкінці 1950-х років ХХ століття. Початково ця наука мала назву «соціологія конфлікту» і була орієнтована на дослідження соціальних протиріч та взаємодій між різними групами в суспільстві.

*Стародавній період.* Важливу роль у розвитку ідей щодо конфлікту відігравали стародавні мислителі, зокрема китайські філософи. Конфуцій (551–479 рр. до н. е.) приділяв увагу питанням конфлікту в контексті моральних норм. Він вважав, що основними джерелами конфліктів є неосвіченість та невихованість, які порушують правила людських відносин. Однією з його моральних настанов була така: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі, і тоді в державі і в сім'ї до тебе не будуть відчувати ворожості». Таким чином, Конфуцій розглядав конфлікт через призму моральної поведінки та соціальних норм.

*Античність.* У висловах давньогрецьких мислителів також можна знайти рекомендації щодо уникнення конфліктів. Наприклад, Клеобул наголошував: «Сварки замирюй», Хілон застерігав: «Приборкуй гнів», а Періандр радив: «Лайся з таким розрахунком, щоб швидко стати другом». Такі вислови демонструють філософське осмислення ролі конфліктів у повсякденному житті.

*Середні віки.* У цей період конфліктологічні ідеї набули релігійного характеру. Видатний середньовічний філософ Фома Аквінський (1225–1274 рр.) розробив концепцію боротьби між «царством божим» і «царством земним», що відображало вічний конфлікт духовного і матеріального начал. Він вважав, що конфлікти виникають через протистояння цих двох царств у людському житті.

*Нові часи та епоха Просвітництва.* Цей період став важливим для формування системного підходу до вивчення конфліктів. Наприклад, Френсіс Бекон (1561–1626 рр.) одним з перших застосував системний підхід до аналізу причин соціальних конфліктів. Він детально розглянув матеріальні, політичні та психологічні передумови соціальних безладів і запропонував способи їхнього подолання.

*Марксистська соціологія.* Соціологічна теорія Карла Маркса (1818–1883 рр.) значно вплинула на розвиток конфліктології. Маркс стверджував, що основним джерелом соціальних конфліктів є класова боротьба, зумовлена економічними суперечностями між класами експлуататорів і експлуатованих. Його ідеї стали основою для побудови конфліктної моделі суспільства, де боротьба класів розглядається як головна рушійна сила історії.

Георг Зіммель (1858–1918 рр.). Зіммель вважається першим науковцем, який впровадив термін «соціологія конфлікту». Він досліджував закономірності розвитку соціальних конфліктів і запропонував низку важливих положень. Зіммель стверджував, що гострота конфлікту може зміцнювати внутрішню згуртованість конфліктуючих груп і сприяти централізації їхніх структур. Водночас часті, але менш інтенсивні конфлікти

можуть сприяти формуванню норм, що регулюють соціальні відносини, і знижувати рівень ворожості між сторонами.

М. Вебер вважав, що суспільство складається з груп, які відрізняються за статусом, що породжує конфлікти. Він підкреслював, що конфлікти неминучі.

У середині ХХ століття Р. Дорендорф і Л. Козер розробили теорію конфлікту. Дорендорф вважав конфлікти природним станом суспільства, де головна причина – політичні суперечності. Козер досліджував користь конфліктів, які допомагають структурувати суспільство.

Т. Парсонс бачив конфлікти як соціальну аномалію, що потребує вирішення для відновлення гармонії.

Е. Мейо і К. Боулдінг розглядали конфлікти як природні, але керовані за допомогою розуму і моралі.

Практика врегулювання конфліктів показала необхідність не лише соціологічного, але й психологічного підходу. З. Фрейд та К. Юнг досліджували психологічні аспекти конфліктів, вважаючи, що внутрішні психічні конфлікти можуть впливати на соціальні.

### ***Глосарій до теми***

*Конфліктологія* - наукова дисципліна, що вивчає природу, причини та шляхи вирішення конфліктів.

*Соціальний конфлікт* - протиборство індивідів або соціальних груп через протилежні інтереси, цінності, ресурси або владу.

*М. Вебер* - німецький соціолог, який вважав, що конфлікти між соціальними групами неминучі через відмінності в статусі та інтересах.

*Р. Дорендорф* - соціолог, який розглядав конфлікт як природний стан суспільства, особливо в постіндустріальну епоху.

*Л. Козер* - соціолог, який підкреслював функціональну роль конфлікту у знятті соціальної напруги та структуруванні суспільства.

*Неомарксизм* - теорія, яка підкреслює роль конфліктів у суспільному розвитку, зокрема класових протиріч.

*Постіндустріальне суспільство* - суспільство, де конфлікти обумовлені політичними протиріччями, а не класовою боротьбою.

*Т. Парсонс* - соціолог, який розглядав конфлікт як аномалію та загрозу соціальному порядку.

*Е. Мейо* - засновник теорії «людських відносин», що акцентував на подоланні конфліктності шляхом співробітництва.

*К. Боулдінг* - американський соціолог, який розглядав конфлікт як природну форму поведінки і пропонував використовувати теорію ігор для його врегулювання.

*Теорія ігор* - математична модель аналізу конфліктних ситуацій, яка допомагає передбачати поведінку конфлікуючих сторін.

*З. Фрейд* - австрійський психолог, який вбачав причину конфліктів у внутрішній боротьбі між свідомим і несвідомим.

*К. Юнг* - психолог, який запропонував класифікацію психотипів (інтроверти й екстраверти), що впливають на сприйняття конфліктів.

*Е. Берн* - психолог, який розробив концепцію трансактивного аналізу, в якій конфлікти виникають через взаємодію людей з різними психічними станами.

*Безконфліктне суспільство* - ідеалізована модель соціалістичного суспільства, в якому конфлікти вважалися відсутніми через єдність інтересів.

*Соціальна напруженість* - дисбаланс у відносинах між соціальними групами або елементами системи, що може призвести до конфлікту.



### ***Питання для самоконтролю***

1. Які основні причини соціальних конфліктів згідно з теорією Макса Вебера?
2. У чому полягає роль конфлікту у розвитку суспільства за концепцією Ральфа Дорендорфа?
3. Як Льюїс Козер пояснював функціональну користь соціальних конфліктів?
4. Чому Талкотт Парсонс вважав конфлікт соціальною аномалією?
5. У чому полягає внесок Елтона Мейо у розвиток теорії людських відносин та подолання конфліктності?

6. Які основні принципи конфліктної теорії Кеннета Боулдінга?
7. Як теорія ігор застосовується до вирішення конфліктів?
8. Які причини соціальних конфліктів виділяв Зігмунд Фрейд у своїй психологічній теорії?
9. Яким чином класифікація психотипів Карла Юнга впливає на розуміння конфліктів?
10. Як концепція трансактивного аналізу Еріка Берна пояснює виникнення конфліктів у взаємодії між людьми?



### **Вправа «Роль конфліктів у суспільному розвитку»**

*Для виконання вправи та презентації результатів застосуємо метод дискусії. Дискусія - це метод навчання, який базується на обміні думками з певної проблеми. Точка зору, яку виражає студент у процесі дискусії, може як відобразити його власну думку, так і спиратися на думки інших осіб. Вдало проведена дискусія має велику виховну та навчальну цінність, адже вона вчить більш глибокому розумінню проблеми, вмінню захищати свою позицію та рахуватися з думками і точкою зору інших людей.*

1. Для виконання цієї вправи здобувачі поділяються на групи. Кожна група отримує завдання дослідити підхід одного з учених (М. Вебер, Р. Дорендорф, Л. Козер, Т. Парсонс, Е. Мейо, К. Боулдінг) до природи конфліктів. Групи мають підготувати коротку презентацію (5 хвилин) і відповісти на такі питання:

- Які головні причини конфліктів за вченням цього автора?
- Яке значення конфліктів для суспільства, на думку вченого?
- Які методи вирішення конфліктів він пропонував?

2. Здобувачам дається завдання вибрати один з історичних конфліктів (наприклад, Французька революція, холодна війна та ін.) і проаналізувати його з позицій різних теорій конфлікту (Вебер, Дорендорф, Козер). Кожен здобувач (або група) готує короткий аналіз, який потім обговорюється на практичному занятті.

3. Вправа-рефлексія. Кожен здобувач має написати коротке есе (1 сторінка формату А-4) на тему: «Як змінилася моя особиста думка щодо ролі конфліктів у суспільстві після ознайомлення з різними теоріями?». Студентам потрібно порівняти свою попередню думку з поглядами вчених.

*Методичні рекомендації до виконання:*

*Есе - це короткий письмовий твір, у якому автор висловлює свої думки, міркування та аналіз на певну тему. Основною особливістю есе є його*



*суб'єктивність: автор подає не лише факти, але й свої особисті погляди на проблему. Стил ь есе може бути більш вільним та менш формальним, ніж у науковій статті, але він має відповідати логічній структурі.*

*Характерні риси есе:*

*суб'єктивність ( висловлення особистого погляду автора);*

*невеликий обсяг (зазвичай це короткий твір, що фокусується на одній ідеї або питанні);*

*вільна структура (есе може мати довільну структуру, але обов'язковими є вступ, основна частина та висновок);*

*аналітичний або критичний характер (есе часто включає аналіз або роздуми над темою, які базуються на аргументах).*



### **Кейс «Заплутаний слід відповідальності за катастрофу нафтового танкера»**

Крах танкера «Prestige», який належить одній країні, підпорядковується адміністративно іншій країні та фрахтується компаніями з різних країн світу, відновив суперечки щодо перевірки морських суден та застосування міжнародних законів, що регулюють морські перевезення.

Танкер зареєстрований на Багамах, належить ліберійській компанії, підпорядковується грецькій морській адміністрації, зафрахтований російською нафтовою компанією, що розташована у Швейцарії, і здійснює рейс під керівництвом грецького капітана з азіатським екіпажем. Це ставить під сумнів, хто в кінцевому підсумку несе відповідальність за екологічний та економічний збиток, викликаний розливом нафтопродуктів.

*Інформація про катастрофу.* Танкер «Prestige» з вантажем 70,000 тонн мазуту зазнав аварії поблизу північного узбережжя Іспанії, розколовшись на дві частини та потонувши. Через розлив 10,000 тонн токсичного вантажу утворилася 130-кілометрова пляма нафти, що призвела до забруднення багатих рибних місць у районі Галісії. Більш ніж 1,000 рибалок втратили роботу, птахи покрилися шаром мазуту, а в затоках загинули омари.

Ця катастрофа не є поодинокую; раніше подібні інциденти відбувалися біля північно-східного узбережжя Іспанії та Франції. Після аварії «Prestige» президент Франції Жак Ширак закликав до прийняття рішучих заходів щодо безпеки морських перевезень.

*Політичний контекст.* Після катастрофи прем'єр-міністр Іспанії Хосе Марія Аснар пригрозив подати позов для компенсації витрат на очищення навколишнього середовища. Проте, правники вказують, що зазвичай складно



притягти до відповідальності компанії та власників суден, які реєструють свої судна у «додаткових притулках» з низькими податками і наймають дешеві екіпажі. Іспанія намагається звинуватити Великобританію у невиконанні директив ЄС щодо перевірки морських суден. Однак британський уряд стверджує, що «Prestige» не здійснював останній рейс до Гібралтару, де б могли проводитися обслуговування небезпечних однокорпусних танкерів.

*Юридичний контекст.* Відповідно до Конвенції про цивільно-правову відповідальність, власник судна зобов'язаний відшкодувати шкоду від витоку нафти, проте ця компенсація обмежена сумою \$80 млн. Згідно з даними асоціації Intertanko, ця сума достатня для фінансування очищення забруднених територій у 95% випадків. Якщо ж компенсації недостатньо, активується Міжнародний фонд компенсації забруднення нафтою.

*Нові правила та перевірки.* Після катастрофи Європейська Комісія вимагала від урядів країн Європи термінового впровадження нових правил перевірки морських суден, зокрема зношених однокорпусних танкерів.

#### *Питання до кейсу:*

1. Які основні конфлікти виникають внаслідок катастрофи танкера «Prestige», і які інтереси різних сторін залучені в ці конфлікти?

2. Хто є основними учасниками конфлікту (уряди країн, компанії, місцеві громади) і які їхні ролі та інтереси?

3. Яким чином можна визначити відповідальність за екологічні та економічні збитки, завдані внаслідок катастрофи? Які фактори ускладнюють цей процес?

4. Який вплив політичних факторів на реакцію країн на катастрофу? Які політичні інтереси можуть бути в основі суперечок між Іспанією та Великобританією?

5. Який вплив має громадська думка на вирішення конфлікту та на дії урядів? Як ЗМІ можуть впливати на сприйняття ситуації та формування громадської думки про відповідальність за катастрофу?

6. Які етичні питання виникають у зв'язку з катастрофою танкера «Prestige», і як вони впливають на рішення, які приймаються? Яким чином культурні особливості країн-учасниць можуть впливати на управління конфліктом?



## Тема 7. Структура та середовище конфлікту

### Стислий огляд теми

Конфлікт є специфічним типом важкої ситуації, яка виникає внаслідок зіткнення різних інтересів, цінностей, потреб або цілей сторін. Це явище соціальної взаємодії, де різні учасники прагнуть досягти своїх цілей, що часто є взаємовиключними. Конфліктна ситуація є складною через наявність таких факторів, як напруженість, емоційна залученість сторін і високий рівень невизначеності щодо розвитку подій.

У будь-якому конфлікті важливо розрізнити об'єкт і предмет.

*об'єкт конфлікту* - це те, за що конфліктують сторони, тобто реальний або уявний ресурс, можливість, цінність чи інтерес, навколо якого виникає протистояння. Об'єктом конфлікту можуть бути матеріальні ресурси (територія, фінанси), соціальні статуси, вплив, ідеології, моральні чи культурні цінності.

*предмет конфлікту* - це конкретне питання або суперечка, яка виникла через об'єкт конфлікту. Предмет відображає ті конкретні аспекти, які сторони обговорюють або оспорюють. Наприклад, в політичному конфлікті об'єктом може бути влада, а предметом – конкретна політика, якої дотримуватиметься певний уряд.

Структура конфлікту включає (рис 7.1)

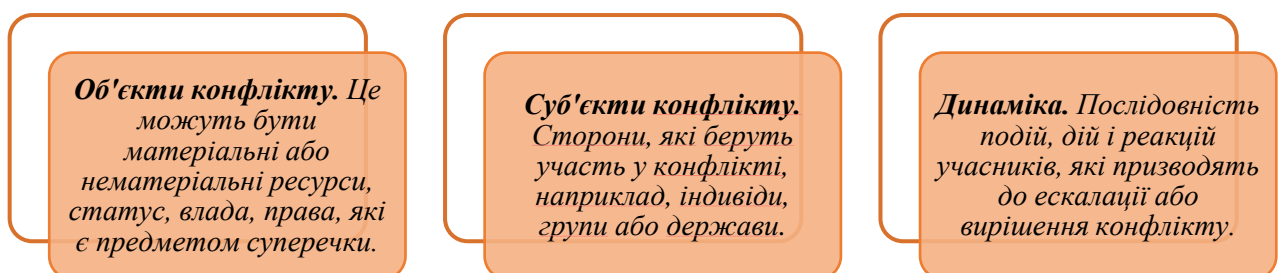


Рис 7.1. Структура конфлікту

Структура конфлікту являє собою комплекс елементів та зв'язків між ними, які забезпечують його цілісність і відрізняють його від інших явищ соціального життя. Конфлікт не може існувати як динамічна, взаємозалежна система та процес без відповідних складових.

Серед основних компонентів конфлікту можна виділити:

*об'єктивні елементи (позаособистісні):* сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту; Об'єкт конфлікту; предмет конфлікту; умови протікання конфлікту; можливі дії учасників конфлікту; підсумок конфліктної ситуації.

*суб'єктивні елементи (особистісні):* сприйняття, тобто як учасники конфлікту бачать ситуацію та один одного, їх уявлення про загрозу або несправедливість; емоції (внутрішні почуття, які можуть впливати на поведінку, такі як страх, гнів, образа чи розчарування); мотивація (внутрішні спонукання учасників конфлікту, які визначають їхні дії, наприклад, прагнення до визнання або влади).

У конфлікті можна виділити кілька типів учасників, які виконують різні ролі. Вони можуть бути як безпосередніми учасниками, так і опосередкованими, їхня діяльність впливає на розвиток і перебіг конфлікту. Найчастіше учасників конфлікту можна поділити на 2 основні групи:

***безпосередні учасники конфлікту:***

*ініціатори:* особи або групи, які першими починають конфлікт, вимагаючи змін або оспоруєчи існуючий стан справ. Їх дії часто обумовлені невдоволенням поточними умовами чи обставинами;

*провокатори:* хто підштовхує до конфлікту, маніпулюючи ситуацією або діями інших, щоб викликати суперечку. Вони можуть діяти приховано або відкрито;

*організатори:* учасники, які безпосередньо керують та координують дії однієї зі сторін у конфлікті. Вони можуть створювати стратегії для досягнення бажаних результатів.

***непрямі учасники:***

*союзники:* хто підтримує одну зі сторін конфлікту, надаючи ресурси, політичну чи моральну підтримку. Їхній інтерес може бути як прямим, так і непрямим, залежним від результату конфлікту.

*посередники:* нейтральні учасники, що намагаються сприяти вирішенню конфлікту шляхом переговорів або медіації. Вони допомагають сторонам знайти компроміс або знизити рівень напруги.

*пособники:* особи або організації, які надають непряму допомогу одній зі сторін конфлікту, підтримуючи їх дії, часто через надання ресурсів чи інформації.

*жертви:* Особи або групи, що безпосередньо постраждали від конфлікту, їхні інтереси зазнали збитків або руйнації внаслідок дій учасників конфлікту.

***Приклад посередників у міжнародних конфліктах.*** Посередники у конфлікті відіграють роль нейтральних сторін, які допомагають сторонам у конфлікті досягти згоди. Вони можуть пропонувати переговори, медіацію або дипломатичні ініціативи.

**Норвегія** в ролі посередника в ізраїльсько-палестинському конфлікті. Осло стало місцем переговорів, що призвели до підписання відомих **Осло мирних угод** у 1993 році між Ізраїлем і Організацією визволення Палестини (ОВП).

**ООН** виступає як посередник у багатьох конфліктах, наприклад, у переговорах між Кіпром та Туреччиною, а також у конфлікті в Сирії, де представники ООН намагаються сприяти мирним переговорам між урядом та опозиційними силами.

**Мінська група ОБСЄ** (Організація з безпеки і співробітництва в Європі) є посередником у конфлікті між Вірменією та Азербайджаном щодо Нагірного Карабаху.

**Приклад союзників у міжнародних конфліктах.** Союзники в конфлікті підтримують одну зі сторін і надають ресурси, військову допомогу, дипломатичну чи економічну підтримку.

**НАТО** є ключовим союзником України під час війни з Росією. Країни-члени НАТО надають Україні зброю, військову підтримку та розвідувальні дані для боротьби з російськими військами.

**Росія** є союзником сирійського президента Башара Асада в громадянській війні в Сирії. Росія надала військову підтримку режиму Асада через авіаудари, техніку та дипломатичну підтримку на міжнародних форумах.

**Саудівська Аравія та Об'єднані Арабські Емірати** виступають союзниками уряду Ємену у війні проти повстанців-хуситів, підтримуючи урядові сили військовою технікою та військовими операціями.

**Приклад провокаторів у міжнародних конфліктах.** Провокатори - це учасники, які свідомо загострюють конфлікт або створюють умови для його виникнення. Їхня мета може бути як прихованою, так і відкритою.

**Росія** у ролі провокатора на Донбасі та в Криму. У 2014 році Росія сприяла ескалації конфлікту в Україні, підтримуючи сепаратистські сили на сході країни, а також анексувавши Крим. Це дії, які провокували подальші бойові дії між Україною та проросійськими бойовиками.

**Іран** підтримує військові угруповання, такі як Хезболла, яка діє проти Ізраїлю та провокує регіональні конфлікти на Близькому Сході. Іран надає зброю, техніку та фінансування, що посилює конфлікти в Лівані, Сирії та Ємені.

**Сербські націоналісти** на Балканах у 1990-х роках виступали провокаторами під час конфліктів у Хорватії та Боснії, що призвело до жорстокої громадянської війни. Націоналістичні рухи активно розпалювали етнічну напругу.

**Приклад організаторів у міжнародних конфліктах.** Організатори - це ті, хто керує або координує дії однієї зі сторін у конфлікті, плануючи його стратегію та здійснюючи управління ресурсами.

**США та союзники** організували вторгнення до Іраку в 2003 році під керівництвом президента Джорджа Буша-молодшого. Сплановане вторгнення було спрямоване на повалення режиму Саддама Хусейна і організоване через коаліцію держав.

**ІДІЛ (Ісламська держава)** - це організація, що координувала та організувала численні терористичні атаки та військові операції в Іраку, Сирії та поза їхніми межами. Її лідери здійснювали стратегічне керівництво бойовими діями, використовуючи пропаганду та вербування нових членів.

**Радянський Союз** під час холодної війни організував підтримку комуністичних рухів по всьому світу, сприяючи конфліктам в Азії, Африці та Латинській Америці, наприклад, у В'єтнамі, Афганістані та на Кубі.

Середовище міжнародного конфлікту - це сукупність зовнішніх факторів та умов, які впливають на виникнення, розвиток і вирішення конфлікту між державами чи міжнародними акторами (рис 7.2).



Рис. 7.2. Середовище конфлікту

*Екзогенне(зовнішнє, навколишнє) середовище конфлікту* - це зовнішні фактори, які впливають на перебіг конфлікту, але не є його внутрішніми складовими. Вони можуть як підтримувати, так і стримувати розвиток конфліктної ситуації.

*1. Природне середовище:*

географічні умови: рельєф, клімат, доступ до природних ресурсів, які можуть впливати на стратегію і можливості учасників конфлікту. Наприклад, територіальні конфлікти часто пов'язані з доступом до важливих природних ресурсів;

екологічні чинники: екологічні катастрофи, зміни клімату або виснаження ресурсів можуть викликати нові конфлікти або посилювати існуючі.

*2. Соціальне середовище:*

політичний контекст: внутрішня або міжнародна політична ситуація, яка може впливати на хід конфлікту. Наприклад, підтримка з боку інших держав або міжнародних організацій.

економічне середовище: стан економіки, рівень розвитку інфраструктури та наявність економічних зв'язків, які можуть змінювати хід конфлікту.

соціальні інститути: вплив сім'ї, релігійних організацій, громадських рухів та інших соціальних структур на учасників конфлікту.

медіа та громадська думка: інформаційні потоки та суспільні настрої можуть впливати на сприйняття конфлікту та його розвиток.

### ***Глосарій до теми***

*Конфлікт* - це зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цілей між сторонами, що може призводити до відкритого протистояння.

*Структура конфлікту* - це сукупність елементів та взаємозв'язків між ними, що визначають його цілісність і динаміку. Складові структури включають об'єктивні та суб'єктивні елементи конфлікту.

*Об'єктивні елементи конфлікту* - фактори конфлікту, що не залежать від індивідуальної волі учасників, такі як ресурси, умови, правила чи зовнішні обставини.

*Суб'єктивні елементи конфлікту* - особистісні чинники конфлікту, пов'язані з емоціями, переконаннями, цінностями та психологічними особливостями учасників.

*Учасники конфлікту* - всі сторони, залучені до конфлікту, включаючи прямі та непрямі учасники: ініціатори, організатори, провокатори, союзники, посередники, пособники, жертви.

*Посередник* - нейтральна сторона, яка допомагає вирішити конфлікт, організовуючи переговори або надаючи медіацію для досягнення компромісу.

*Провокатор* - учасник конфлікту, який свідомо або несвідомо сприяє його загостренню через провокування сторін до дій.

*Союзник* - сторона, що надає підтримку одній із конфлікуючих сторін через ресурси, дипломатичну або військову допомогу.

*Організатор конфлікту* - сторона або особа, яка керує процесом виникнення та розвитку конфлікту, розробляючи його стратегію.

*Об'єкт конфлікту* - те, за що сторони конфлікують, тобто предмет суперечки або зіткнення інтересів.

*Предмет конфлікту* - безпосереднє питання чи проблема, через яку виникає протистояння.

*Ресурси конфлікту* - матеріальні чи нематеріальні засоби, які використовують конфлікуючі сторони для досягнення своїх цілей (сила, багатство, влада, статус, знання, досвід).

*Екзогенне середовище конфлікту* - зовнішні умови, що впливають на розвиток конфлікту. Включає природне середовище (географічне положення, природні ресурси, клімат) та соціальне середовище (політична ситуація, економічні умови, міжнародні відносини).

*Природне середовище конфлікту* - фізичні, кліматичні та географічні умови, в яких розвивається конфлікт, наприклад, доступ до природних ресурсів.

*Соціальне середовище конфлікту* - політичні, економічні, культурні та інші соціальні фактори, що впливають на динаміку конфлікту.



### **Питання для самоконтролю**

1. Яку роль відіграють інтереси та потреби сторін у формуванні структури конфлікту?
2. Як ієрархічна структура влади впливає на розвиток конфлікту та стратегії його вирішення?
3. Які ресурси сторін конфлікту впливають на його інтенсивність та тривалість?
4. Які основні елементи структури конфлікту, і як вони взаємодіють між собою?
5. Як різні рівні конфлікту (міжособистісний, внутрішньогруповий, міжгруповий) впливають на його динаміку?
6. Як середовище конфлікту (політичне, економічне, соціальне) змінює структуру конфлікту з часом?
7. Яким чином зміни в середовищі можуть привести до трансформації або вирішення конфлікту?
8. Як зовнішні (міжнародні) актори впливають на внутрішні конфлікти в країнах?
9. Яку роль відіграє політична система та інститути держави у формуванні середовища конфлікту?
10. Як екологічні та географічні умови можуть сприяти виникненню або ескалації конфлікту?



### **Вправа «Аналіз конфлікту»**

*Виконання вправи відбувається зі застосуванням методу «коло ідей».*

*Метод «коло ідей» є ефективним інструментом для розв'язання гострих суперечливих питань і створення колективного списку ідей. Цей метод сприяє активному залученню всіх учасників до дискусії, забезпечуючи відкритість і доступність обговорення. Його доцільно використовувати під час дискусій, коли виступають доповідачі від малих груп або в контексті колективного мозкового штурму.*

*Основною метою методу є забезпечення всебічної участі всіх учасників у обговоренні, що допомагає уникнути домінування однієї групи. Використання цього методу дозволяє запобігти ситуаціям, коли лише перша група, що виступає, надає вичерпну інформацію з проблеми, що може призвести до одностороннього сприйняття. Залучаючи різноманітні погляди та ідеї, метод «коло ідей» сприяє більш глибокому аналізу проблеми, що в свою*



чергу підвищує якість прийнятих рішень та забезпечує більш збалансоване обговорення.

1. Оберіть реальний міжнародний конфлікт (наприклад, дипломатичний конфлікт між двома державами або конфлікт за природні ресурси) та виконайте наступне: визначте об'єкт та предмет конфлікту. Охарактеризуйте основні сторони конфлікту: ініціаторів, союзників, посередників. Оцініть ресурси, які використовують конфлікуючі сторони (сила, багатство, знання, влада). Проаналізуйте роль екзогенного середовища (природного та соціального) у розвитку конфлікту.

*Методичні поради до виконання.*

У якості прикладу можна взяти так і міжнародні конфлікти:

Кашмірський конфлікт між Індією та Пакистаном.

Конфлікт за Південно-Китайське море.

Арабо-ізраїльський конфлікт.

Україно-російський конфлікт.

Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці за зразком:

Назва міжнародного конфлікту (МК)	Об'єкт МК	Предмет МК	Сторони МК			Ресурси МК			
			Ініціатори	Союзники	Посередники	сила	багатство	влада	знання

2. На основі певного конфлікту (міжнародного або внутрішньополітичного): визначте прямі та непрямі сторони конфлікту (ініціатори, союзники, посередники, провокатори, жертви). Проаналізуйте дії кожної із сторін та їхній вплив на ескалацію чи вирішення конфлікту. Опишіть можливі наслідки, якщо ключові ролі (наприклад, посередник або союзник) змінять свої позиції або дії.



## Кейс «Чому інвестори не прийшли в Хорватію після війни?»

Війна в Хорватії, що тривала з березня 1991 року до листопада 1995 року, є частиною складної серії збройних конфліктів на теренах колишньої Югославії. Ці конфлікти виникали через суперечки між представниками різних національностей та релігій, зокрема між православними сербами і переважно католицькими хорватами. Війна в Хорватії стала війною за незалежність, яка призвела до виходу країни зі складу Югославії. Загалом, період конфліктів тривав з 1991 до 2001 року, завершившись розпадом Югославії на декілька незалежних держав. Хоча ця війна не була найкривавішою серед югославських конфліктів, вона залишила глибокий слід. За роки війни загинуло понад 20 тисяч осіб з усіх сторін, а близько 500 тисяч осіб стали біженцями та переміщеними особами — це приблизно 10% населення Хорватії, яке становило близько 5 мільйонів.

Економічні втрати були також значними. Пошкоджено або зруйновано 30% економіки Хорватії та 15% житлового фонду, що еквівалентно понад 180 тисячам будинків. Внаслідок війни економіка країни знизилася більш ніж на 20%, а матеріальні збитки оцінюються у 37 мільярдів доларів США (станом на 2003 рік).

Одним із найбільш постраждалих міст став Вуковар, розташований на Дунаї, на кордоні між Хорватією та Сербією. Це місто було практично повністю зруйноване під час бойових дій у вересні-листопаді 1991 року. За оцінками, кількість жертв становила близько 5000 осіб, з яких 2000 були мирними мешканцями.

Попри руйнування, оборона Вуковара стала символом хорватської мужності. У 1998 році місто було мирно реінтегроване до складу Хорватії, і розпочалася масштабна програма відновлення. До 2007 року в місто було інвестовано понад 200 млн. євро на відбудову житлових будинків та інфраструктури. Вже до 2014 року вдалося відновити більшість зруйнованих або пошкоджених будівель.

Проте, незважаючи на значні інвестиції, економічний розвиток Вуковара залишався обмеженим. Основні проблеми включали:

Відсутність великих об'єктів для інвестицій, що ускладнювало залучення іноземних інвесторів.

Неповністю сприятливе підприємницьке середовище та недостатня кредитна підтримка.

Нестача робочої сили, що призвела до нової хвилі міграції населення.

Сьогодні Вуковар залишається одним з найбільш слаборозвинених міст Хорватії, і його приклад ілюструє, що для успішної відбудови необхідний комплексний підхід, а не лише фінансові вливання.

Досвід відновлення Хорватії, зокрема Вуковара, свідчить про те, що навіть зусилля на відновлення житла не можуть гарантувати повного економічного відновлення. Хоча Хорватії вдалося відновити більшість зруйнованих будівель, економіка країни і досі не відновилася повністю навіть через 30 років після закінчення війни.

Центральна та місцева влада повинні постійно підтримувати бізнес та залучати інвестиції на територіях, які потребують відновлення. Грантова та бюджетна підтримка мають бути стійкими, адже регіони потребують стабільних джерел доходів. У деяких випадках, можливо, знадобиться перегляд регіональної моделі економіки.

Хорватський досвід також вказує на те, що процес післявоєнної відбудови є тривалим і складним. Відновлення в Хорватії тривало майже 20 років та коштувало бюджету 3,4 млрд. дол. США до 2004 року. Міжнародні донори виділили 4,2 млрд. дол. США на підтримку біженців і переміщених осіб, проте внутрішні проблеми, такі як корупція і бюрократія, значно ускладнювали цей процес.

*Питання до кейсу:*

1. Які економічні наслідки війни в Хорватії найбільш вражаючі, і чому? Яким чином війна вплинула на демографічну ситуацію у Вуковарі та Хорватії загалом?

2. Які соціальні наслідки війни можна спостерігати у Вуковарі через 30 років після закінчення конфлікту?

3. Яку роль відіграли міжнародні донори у відновленні Хорватії, і як їхня допомога змінила ситуацію?

4. Які політичні рішення в післявоєнний період мали найбільший вплив на стабільність у Хорватії?

5. Які теоретичні моделі конфліктології можуть бути застосовані для аналізу війни в Хорватії?



## **Тема 8. Типологія конфліктів**

### ***Стислий огляд теми***

Проблема класифікації конфліктів почала привертати увагу дослідників, коли стало очевидним, що конфлікти, які виникають у різних сферах суспільного життя, мають спільні риси, що дозволяє їх

систематизувати. Розробка наукових класифікацій конфліктів стала необхідною для кращого розуміння їх природи, причин і можливих способів врегулювання.

Роберт Даль запропонував класифікувати конфлікти за рівнем напруженості та ступенем боротьби, що відображає антагонізм у відносинах між сторонами. Згідно з його класифікацією, конфлікти поділяються на:

конфлікти з низьким рівнем антагонізму, коли напруженість є помірною і сторони можуть знайти компроміс;

конфлікти з високим рівнем антагонізму, що характеризуються непримиренними суперечностями та складністю врегулювання;

кумулятивні конфлікти, у яких рівень напруженості поступово зростає, погіршуючи взаємини між сторонами.

Р. Даль також поділяє конфлікти за кількістю залучених сторін на біполярні (з участю двох протилежних сторін), мультиполярні (з залученням кількох учасників) та ті, де сторони можуть змінювати свої позиції і переходити до протилежного табору.

Ентоні Гіденс акцентував увагу на конфліктах, пов'язаних з «експлуатацією» однією стороною іншої, вказуючи на нерівність сил у відносинах. Він запропонував класифікацію за типом конфліктів:

міждержавні конфлікти;

міжетнічні конфлікти;

сімейні конфлікти.

Є. Гіденс вказував, що конфлікти, пов'язані з експлуатацією, відображають ненормальні, напружені відносини, в яких сильніша сторона намагається домінувати над слабшою.

Льюїс Козер запропонував класифікацію конфліктів на основі їх реалістичності. Він розрізняє:

Реалістичні конфлікти (предметні), що виникають через незадоволення конкретними вимогами або несправедливим розподілом ресурсів. Метою таких конфліктів є виправлення конкретної ситуації.

Нереалістичні конфлікти (безпредметні), які спрямовані на вираження негативних емоцій, ворожості чи агресії. У таких конфліктах сама взаємодія стає самоціллю, а не засобом досягнення певного результату.

Л. Козер також зазначав, що реалістичний конфлікт може перетворитися на нереалістичний, якщо емоційна напруженість настільки зростає, що заміщує початкову суть конфлікту.

Нейл Смелсер розробив класифікацію конфліктів на основі складності суб'єктів конфліктної взаємодії. Він виділяє наступні рівні конфліктів:

міжіндивідуальні конфлікти, які відбуваються між окремими особами;

міжгрупові конфлікти, які можуть бути зумовлені різницею в інтересах, етнонаціональних характеристиках або соціальному статусі;

міжпартійні конфлікти, що виникають між політичними партіями або іншими організаціями;

міждержавні конфлікти;

міжкультурні конфлікти, що пов'язані з розбіжностями між різними культурними групами;

конфлікти між секторами розподілу праці, що виникають на основі економічних чи професійних інтересів.

*Вивчення міжнародних конфліктів* є об'єктом інтересу для численних визначених науковців, які внесли значний вклад у розуміння цієї складної області. Серед видатних дослідників можна відзначити Г. Кіссінджера, який аналізував геополітичні аспекти конфліктів та розвиток міжнародної системи. Інший впливовий науковець, С. Хантингтон, висвітлював питання культурних та цивілізаційних розривів, які можуть призводити до конфліктів.

Окрім того, ім'я Кеннета Н. Волца тісно пов'язане з дослідженням міжнародних відносин та конфліктів, зокрема важливим є його внесок у розвиток теорії реальної політики. Інші визначені вчені, такі як Дж. Най, Ф. Фукуяма та С. Вудворд, також висвітлювали проблематику міжнародного конфлікту та зробили важливий внесок у теоретичні та практичні аспекти цієї проблематики.

*Міжнародний конфлікт (МК)* - це суперечка або суперництво між державами або іншими суб'єктами міжнародного права, яке може виникати з різних причин, включаючи територіальні розбіжності, економічні суперечки, ідеологічні розходження, чи конфлікти інтересів. Міжнародні конфлікти можуть приймати різні форми, від дипломатичних суперечок із залученням міжнародних організацій до збройних конфліктів та військових дій.

Ці конфлікти можуть виникати на різних рівнях, від більш локальних до глобальних, і вони можуть мати великий вплив на стан міжнародних відносин та безпеки. Вирішення міжнародних конфліктів часто вимагає взаємодії різних суб'єктів, таких як держави, міжнародні організації, та групи цивільного суспільства, і може здійснюватися шляхом переговорів, дипломатії, або застосування різноманітних інструментів міжнародного права.

Найчастіше при тлумаченні поняття «міжнародний конфлікт» у наукових джерелах подається визначення американського політолога Філіпа Куінсі Райта, який трактував МК як «деяке співвідношення між державами, яке може існувати на усіх шаблях, в самих різноманітних ступенях» [21] та виділяв чотири стадії у виникненні конфлікту (рис. 8.1).



Рис.8.1. Стадії виникнення міжнародних конфліктів за Ф.К. Райтом [21]

До цього часу вивченням міжнародних конфліктів займалися здебільше історики або географи, що сформувало окремий напрям - геоконфліктологія.

*Геоконфліктологія* – це наука, яка досліджує в єдності географічні, політичні та інші взаємодіючі фактори, які впливають на виникнення, розвиток та наслідки політичних, у тому числі збройних, конфліктів [24, С. 36-40]

Значущим терміном у геоконфліктології є «геоконфліктне положення держави». Цей термін було введено Р. Сливкою, який характеризував їх «як стосунки суверенного суб'єкта міжнародних відносин до центрів конфліктів, які мають або можуть впливати на його політичну систему та інтереси у світі» [25].

Також варто зазначити, що іноді у наукових джерелах ототожнюються поняття «міжнародний конфлікт» та «міжнародна сутичка». Так, ці трактування подібні, оскільки обидва вказують на конфлікти між державами чи міжнародними суб'єктами.

Проте, «міжнародна сутичка» може бути розглянута як менший за обсягом та тривалістю конфлікт у порівнянні з більш обширним та тривалішим «міжнародним конфліктом» ( табл. 8.1).

Таблиця 8.1. - Порівняльна характеристика тлумачення «міжнародний конфлікт» та «міжнародна сутичка»

<i>Характеристика</i>	<i>Тлумачення</i>	
	<i>міжнародний конфлікт</i>	<i>міжнародна сутичка</i>
Визначення	«конфлікт між сторонами – учасниками міжнародних відносин, зміст розбіжностей в основному пояснюється концептуальним розрізненням феномену конфлікту та конфронтації.» [10, С.144]	невеликий або обмежений конфлікт між державами, який може включати в себе обмін ударів або ізольовані випадки військових дій.
Характер відносин	Визначає різноманітні відносини між країнами, що можуть існувати на різних рівнях та в різних ступенях	Полягає в обмеженому, зазвичай короткому часові періоді, коли виникають напруженість та конфлікт між державами.
Можливі наслідки	Може мати різні наслідки, включаючи дипломатичні рішення, економічні санкції, гуманітарні кризи та військові дії	Наслідки зазвичай менш серйозні, може вирішитися дипломатичним шляхом або обмеженими військовими діями.
Приклади	Кризи на Близькому Сході, територіальні спори між країнами, економічні суперечки, ідеологічні конфлікти, війни (наприклад, напад росії на Україну у лютому 2022р)	Локальні сутички, короточасні міжнародні випадки насильства, наприклад, короточасні війни, збройні конфлікти (наприклад, постійні конфлікти на Африканському континенті)

Міжнародні конфлікти можуть виникати з різноманітних причин, які відображають складні взаємовідносини між державами та іншими міжнародними суб'єктами. Деякі з основних причин міжнародних конфліктів включають



Рис. 8. 2 Основні причин міжнародних конфліктів  
(складено на основі [27,28])

Класифікувати міжнародні конфлікти, визначити їх типи та форми прояву, можна за наступними критеріями:

1. *За сферами суперечностей виділяють такі типи міжнародних конфліктів:*

політичні конфлікти - можуть виникати через боротьбу за владу, контроль за територією, статус у міжнародних відносинах, або розбіжності в поглядах на політичні системи;

економічні конфлікти - такі конфлікти можуть виникнути через конкуренцію за ресурси, боротьбу за контроль над економічними зонами, або незгода стосовно економічного порядку;

ідеологічні конфлікти - тут суперечності виникають через невідповідність цінностей, ідей, або політичних систем;

міжетнічні конфлікти - це конфлікти, пов'язані з розбіжностями між етнічними групами. вони можуть включати етнічну дискримінацію, боротьбу за самовизначення, чи конфлікти через територіальні питання.

2. *За способами прояву міжнародні конфлікти поділяють на такі типи:*



*збройні міжнародні конфлікти;*

незбройні міжнародні конфлікти (дипломатичні демарші, економічні суперечки, інформаційні сутички, пропагандистські заходи та ін.);

3. *За масштабами охоплення міжнародні конфлікти поділяються на такі типи:*

всесвітні;

регіональні;

місцеві (на прикордонних територіях, в областях та місцевостях).

4. *За учасниками міжнародні конфлікти можна поділити на такі типи:*

конфлікти з двома сторонами;

багатосторонні конфлікти;

конфлікти у межах коаліцій чи блоків.

5. *За тривалістю міжнародні конфлікти поділяються на такі типи:*  
швидкотечні (блискавичні) конфлікти, тривалістю від кількох днів до місяців;

середньотривалі, до 4–6 років;

довготривалі, від 6–7 років.

6. *За історичною перспективою доцільно виділити такі типи міжнародних конфліктів:*

класичні традиційні конфлікти, зазвичай міждержавні війни;

некласичні конфлікти, такі як асиметричні збройні суперечки, інформаційно-кібернетичні війни, бойові дії між приватними комбатантами тощо.

7. *За характером виявлення міжнародні конфлікти поділяють на:*

відкриті (реальні) конфлікти;

приховані (латентні або ще не реалізовані) конфлікти;

маніпулятивні або фальшиві конфлікти.

Також при оцінці МК, важливим є і врахування стадії (фази) на якій знаходиться конфлікт.

Фази міжнародного конфлікту - це різні етапи, які конфлікт проймає від початку до завершення [28]. Тобто міжнародний конфлікт може пройти кілька фаз, що характеризує його різні прояви: етапи початку (зародження) до завершення. Основні фази (етапи) міжнародного конфлікту фази включають:

*Передконфліктний етап.* Характеризується напруженням відноси, тобто присутні початкові ознаки невдоволення або конфліктної ситуації.

*Акумуляція проблем.* Цей період характеризується збільшенням кількості суперечностей або суттєвих непорозумінь між сторонами.

*Попередження та дипломатія.* Це період характеризується наявністю спроби вирішити проблеми через дипломатичні канали та переговори задля запобігання розширенню конфлікту.

*Активна фаза конфлікту.* Цей період характеризується ескалацією, тобто зростанням інтенсивності та обсягів конфлікту; може включати військові або інші форми протистояння. Також на цій фазі відбуваються військові дії, тобто

пряме зіткнення сторін, бойові операції та інші форми військової агресії.

*Постактивна фаза.* На цьому етапі відбувається три важливих складові: припинення вогню (оголошення перемир'я чи припинення військових дій); миротворчі заходи (зусилля міжнародної спільноти для встановлення миру та стабільності); переговори та угода (процес переговорів для укладання мирної угоди та вирішення конфлікту).

*Постконфліктна фаза.* Ця фаза міжнародного конфлікту характеризується активізацією допомоги потерпілим від міжнародного конфлікту. Також відбувається активне відновлення економіки, соціальних та інфраструктурних систем.

Крім того, на цьому етапі застосовуються міжнародні процедури щодо врегулювання правових питань, включаючи судові переслідування за можливими воєнними злочинами та примирення між різними групами міжнародного конфлікту.

Відомим у наукових джерелах є поділ фаз міжнародного конфлікту на такі складові:

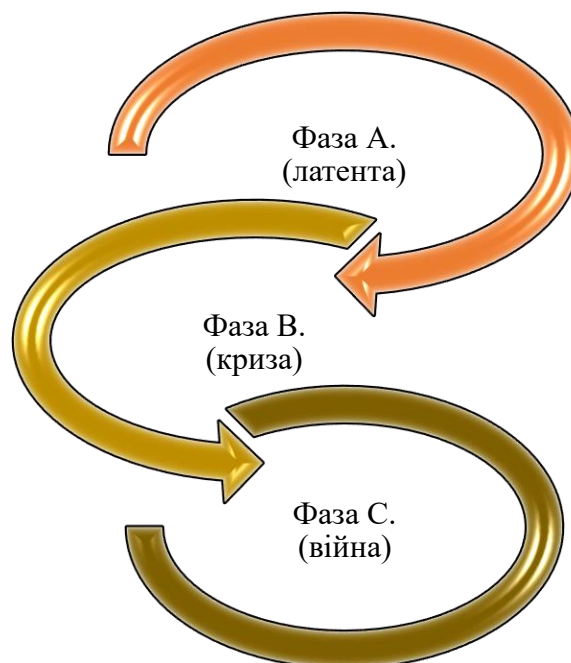


Рис 8.3 Фази міжнародного конфлікту

*Латентна стадія міжнародного конфлікту* - це етап, коли конфлікт ще не виявився відкрито, але існують певні напруження та суперечності між сторонами. На цьому етапі причини конфлікту можуть бути невидимими для широкої громадськості, але вони вже впливають на відносини між учасниками.

Латентна стадія є критичним періодом, де можливі різні сценарії розвитку подій: конфлікт може загостритися, або ж дипломатичні угоди та заходи можуть запобігти відкритому конфлікту. Важливо виявляти та вирішувати проблеми на цьому етапі для зменшення ризику виникнення відкритих конфліктів.

*Фаза кризи у міжнародному конфлікті* - це етап, коли напруження досягає критичної точки, і існує велика загроза вибуху конфлікту або його подальшого ескалації [14, С.15-23].

Ця фаза може включати різні події та динаміку, характерні для критичного етапу конфлікту. Ця фаза може бути дуже небезпечною, оскільки рішення, прийняті на цьому етапі, можуть значно вплинути на подальший розвиток подій та наслідки конфлікту. Критичний момент вимагає уважного аналізу та дій для запобігання ескалації конфлікту та втрат.

*Фаза війни у міжнародному конфлікті* - це етап, коли конфлікт переходить до відкритого зіткнення та використання військової сили між конфліктуєчими сторонами.

Ця фаза може включати різні види військових дій та стратегій. Ця фаза є найбільш небезпечною та призводить до значних людських та матеріальних втрат. Розв'язання конфлікту на цьому етапі часто вимагає міжнародних посередницьких зусиль та миротворчих ініціатив.

### ***Глосарій до теми***

*Міждержавний конфлікт* - конфлікт, що виникає між двома або більше суверенними державами через політичні, економічні, територіальні або військові суперечності. Приклад: Друга світова війна.

*Внутрішньодержавний конфлікт* - конфлікт, що відбувається всередині однієї держави між урядом та внутрішніми групами (повстанці, сепаратисти, політичні рухи). Наприклад, громадянська війна в Сирії.

*Міжетнічний конфлікт* - конфлікт між різними етнічними групами в межах однієї держави або між державами. Цей вид конфлікту часто виникає через дискримінацію, нерівність або культурні суперечності. Приклад: конфлікт у Руанді 1994 року.

*Міжрелігійний конфлікт* - конфлікт, що виникає між представниками різних релігійних груп через релігійні вірування або практики. Наприклад, індо-пакистанський конфлікт через регіон Кашмір.

*Політичний конфлікт* - конфлікт, що виникає через розбіжності у політичних поглядах, ідеологіях або системах управління між державами або групами всередині держави. Наприклад, конфлікт між комуністичними і капіталістичними країнами під час Холодної війни.

*Економічний конфлікт* - конфлікт, що виникає через боротьбу за економічні ресурси, торгівельні шляхи або доступ до ринків. Такий конфлікт може виникати як між державами, так і всередині них. Наприклад, торгові війни між США та Китаєм.

*Територіальний конфлікт* - конфлікт, що виникає через претензії на контроль над певною територією між державами або групами в межах держави. Приклад: арабо-ізраїльський конфлікт через контроль над Палестиною.

*Інформаційний конфлікт* - вид конфлікту, що виникає внаслідок маніпуляцій інформацією або кіберпростором з метою отримання стратегічних переваг. Наприклад, інформаційні війни та кібератаки під час міжнародних суперечок.

*Гібридний конфлікт* - комплексний вид конфлікту, що поєднує військові, політичні, економічні та інформаційні методи ведення війни. Приклад: конфлікт в Україні з елементами військової агресії, кібервійн та пропаганди.

*Кумулятивний конфлікт* - конфлікт, у якому напруженість поступово накопичується і досягає критичної точки, що призводить до відкритої конфронтації. Наприклад, балканські війни у 1990-х роках.

*Асиметричний конфлікт* - конфлікт між двома сторонами з суттєво різними рівнями сил і ресурсів, де слабша сторона використовує нестандартні методи боротьби (партизанська війна, тероризм). Наприклад, війна у В'єтнамі.

*Проксі-конфлікт* - конфлікт, в якому великі держави або блоки держав підтримують своїх союзників у локальних війнах, не вступаючи безпосередньо у війну. Приклад: війна в Сирії.

«Холодний конфлікт» - ситуація, коли між двома сторонами існує напруженість або ворожнеча, але не відбувається прямих військових дій. Приклад: Холодна війна між США та СРСР.

*Ескалація конфлікту* - процес поступового наростання конфронтації між сторонами конфлікту, що може призвести до відкритої війни.

*Деескалація конфлікту* - процес зниження рівня напруженості у конфлікті, що може включати переговори, дипломатію або інші методи врегулювання.



### *Питання для самоконтролю*

1. Що таке міждержавний конфлікт, і які основні причини його виникнення? Наведіть приклади.
2. Як внутрішньодержавні конфлікти можуть впливати на міжнародну стабільність?
3. Чим відрізняються міжетнічні конфлікти від міжрелігійних? Які фактори сприяють їхньому виникненню?
4. У чому полягає особливість гібридних конфліктів, і як вони відрізняються від традиційних війн?
5. Що таке проксі-конфлікти, і як великі держави використовують цей тип конфлікту для досягнення своїх цілей?
6. Як можна охарактеризувати асиметричний конфлікт? Які приклади асиметричних конфліктів ви можете навести?
7. Яким чином інформаційний простір та кібератаки впливають на перебіг сучасних міжнародних конфліктів?
8. Які інструменти деескалації конфлікту використовуються в міжнародній практиці для запобігання воєнним діям?
9. Як міждержавні конфлікти можуть перетворюватися у внутрішньодержавні конфлікти і навпаки?
10. У чому полягає різниця між справжнім та помилковим конфліктом за класифікацією М. Дойча, і як це впливає на міжнародні відносини?



## **Вправа «Типологія міжнародних конфліктів»**

*Розгляд ситуаційної вправи відбувається з використанням принципу морфологічного аналізу.*

*Метод морфологічного аналізу, розроблений швейцарським астрономом Фріцем Цвіккі, є ефективним інструментом для дослідження різноманітних варіантів вирішення складних проблем. Його суть полягає у всебічному вивченні можливих рішень проблеми шляхом систематичного розгляду її складових елементів.*

*Основні етапи застосування методу включають:*

*формулювання завдання: на першому етапі необхідно чітко визначити проблему, яку потрібно вирішити. це передбачає виявлення всіх ключових аспектів і характеристик майбутнього рішення.*

*створення морфологічної матриці: на основі виділених характеристик складається морфологічна матриця, в якій представлені всі можливі варіанти вирішення проблеми за кожною з характеристик.*

*оцінка варіантів: після складання матриці здійснюється аналіз і оцінка значущості кожного варіанту. кожен можливий варіант розглядається з точки зору його потенційної ефективності та практичної реалізованості.*

*вибір оптимального рішення: після аналізу варіантів обираються найбільш доцільні й ефективні рішення, що відповідають критеріям завдання.*

1. Проаналізуйте конфлікт, у якому відбулася ескалація або деескалація напруженості - Карибська криза 1962 року. Визначте основні етапи ескалації конфлікту. Опишіть фактори, які сприяли деескалації (наприклад, дипломатія, економічні санкції, угоди). Які стратегії могли бути застосовані для зниження напруженості на ранніх етапах?

### *Методичні поради*

*Карибська криза (1962 рік), також відома як Кубинська ракетна криза, була одним із найбільш небезпечних епізодів Холодної війни, коли світ опинився на межі ядерної війни між двома наддержавами — Сполученими Штатами Америки (США) та Радянським Союзом (СРСР).*

*Передумови кризи: Кубинська революція (1959 рік) призвела до приходу до влади на Кубі комуністичного лідера Фіделя Кастро, що викликало стурбованість у США. Відносини між Кубою та США швидко погіршились. У відповідь на ворожі дії США (зокрема, операцію «Затока Свиней» у 1961 році, яка провалилась), Куба звернулася до СРСР за*

підтримкою. СРСР під керівництвом Микити Хрущова почав таємно розміщувати на Кубі ядерні ракети середньої дальності, щоб змінити стратегічний баланс сил на свою користь, оскільки США мали свої ракети в Туреччині, націлені на СРСР.

У жовтні 1962 року американські розвідувальні літаки U-2 виявили ракетні установки на Кубі, що створило загрозу для більшості території США.

Президент США Джон Кеннеді розпочав серію дипломатичних і військових заходів, включаючи морську блокаду Куби (офіційно це назвали «карантином»), щоб перешкодити доставці додаткових ракет і обладнання з СРСР.

Напруженість між країнами досягла піку: обидві сторони привели свої ядерні сили у стан бойової готовності.

Протягом 13 днів інтенсивних переговорів обидві сторони прагнули знайти рішення, щоб уникнути ядерної війни.

Зрештою, 28 жовтня 1962 року Хрущов погодився на пропозицію США: СРСР виводить свої ракети з Куби в обмін на публічну обіцянку США не вторгтися на Кубу, а також на таємне виведення американських ракет з Туреччини.

Відновлення комунікацій: Було встановлено пряму телефонну лінію між Москвою та Вашингтоном (так звана «червона лінія»), щоб запобігти подібним кризам у майбутньому.

Покращення відносин: Карибська криза змусила лідерів США та СРСР переосмислити ризики ядерної війни та активізувати дипломатичні зусилля з контролю над озброєннями, зокрема, укладення Договору про заборону ядерних випробувань у 1963 році.

Політичні зміни: Хоча Хрущов зміг уникнути війни, його поступки сприймалися як слабкість, що частково призвело до його усунення з посади у 1964 році.

Карибська криза. URL: <http://surl.li/cjffug>

59 років тому через Карибську кризу між СРСР і США ледь не почалася Третя світова війна. Ось як на конфлікт вплинули Фідель Кастро, шпигун КДБ і підводний човен із ядерною боєголовкою (архівний матеріал). URL: <https://babel.ua/texts/52798-58-rokiv-tomu-cherez-karibsku-krizu-mizh-srsr-i-ssha-led-ne-pochalasya-tretya-svitova-viy-na-os-yak-na-konflikt-vplinuli-fidel-kastro-shpigun-kdb-i-pidvodniy-choven-iz-yadernoyu-boyegolovkoyu>



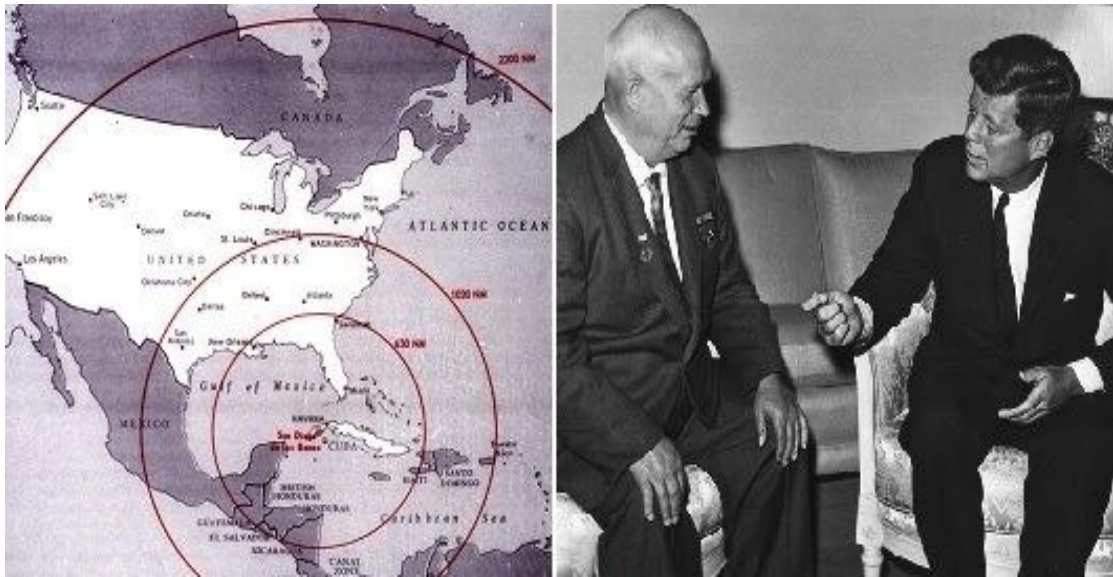


Рис.8.4 Ілюстрація карибської кризи: радіус розповсюдження ядерної хвилі та зустріч Джон Кеннеді і Микити Хрущова (фото з мережі Інтернет)

2. Дослідити приклади проксі-конфліктів (наприклад, конфлікт у Сирії, війна у В'єтнамі та ін. ).

При цьому необхідно відповісти на такі питання:

Які зовнішні актори залучені в цей конфлікт? Які їхні інтереси?

Яким чином їхня участь вплинула на перебіг конфлікту?

Чи можливий мирний вихід із проксі-конфлікту без залучення зовнішніх сил?

#### *Методичні поради*

*Проксі-конфлікт (проксі-війна) - це тип міжнародного конфлікту, в якому дві або більше держав (або інші впливові актори) не вступають у пряму збройну конфронтацію між собою, але підтримують або керують іншими сторонами, що беруть участь у конфлікті. У таких конфліктах більш потужні актори (проксі-гравці) використовують місцеві або регіональні сили для досягнення своїх геополітичних, ідеологічних або економічних цілей, зазвичай на території третьої держави.*

*Характерні риси проксі-конфліктів:*

*непряма участь великих держав: головні гравці діють через посередників або локальні угруповання, надаючи їм військову, фінансову, політичну чи дипломатичну підтримку.*



обмеження ризиків для потужних держав: оскільки прямого зіткнення між основними державами немає, зменшується ризик ескалації до масштабної війни між ними, особливо ядерної.

місцева або регіональна природа конфлікту: проксі-війни зазвичай відбуваються на території іншої країни, яка стає ареною боротьби інтересів великих держав.

*Приклади проксі-конфліктів:*

*Корейська війна (1950-1953): Конфлікт між Південною Кореєю та Північною Кореєю за підтримки США та ООН з одного боку та Китаю і СРСР з іншого боку.*

*Війна у В'єтнамі (1955-1975): США підтримували Південний В'єтнам, тоді як СРСР і Китай — Північний В'єтнам.*

*Громадянська війна в Сирії (з 2011 року): Цей конфлікт став ареною для непрямого протистояння між США та їх союзниками з одного боку, і Росією, Іраном та іншими силами з іншого.*

*Війна в Ємені (з 2015 року): Проксі-конфлікт між Саудівською Аравією та Іраном через підтримку різних сторін у єменській громадянській війні.*

*Наслідками проксі-конфліктів є: ескалація насильства та затягування конфліктів через зовнішню підтримку; збільшення кількості жертв і руйнувань у країнах, де розгортаються конфлікти; дестабілізація регіонів, що може поширюватися на сусідні країни.*

Проксі-війна і інформаційні операції URL: [https://lb.ua/society/2017/12/13/384643\\_proksiviyina\\_i\\_informatsiyini.html](https://lb.ua/society/2017/12/13/384643_proksiviyina_i_informatsiyini.html)

Посередницька війна. URL: <http://surl.li/duusje>



### **Кейс «Ефекти Хайдера у міжнародних відносинах»**

Ефекти Хайдера - це психологічні явища, що пов'язані з теорією когнітивного балансу, розробленою австрійським психологом Фріцем Хайдером та його ученицю Маріаной Зіммель. Ця теорія націлена на пояснення, як люди організують свої уявлення про інших людей, об'єкти та ідеї, прагнучи до гармонії або балансу в своїх переконаннях і відносинах. В основі теорії лежить припущення, що люди намагаються підтримувати внутрішню гармонію між своїми емоційними відносинами та когнітивними уявленнями.

У міжнародній дипломатії ефекти Хайдера можуть допомогти зрозуміти, як формуються альянси і коаліції, а також як держави намагаються гармонізувати свої зовнішні відносини з союзниками через узгодження поглядів на спільні політичні або економічні цілі. Наприклад, країни, що

мають позитивні відносини і спільні інтереси, намагаються уникати дисбалансу у своїх союзах через постійне узгодження позицій.

Наприклад:

НАТО та члени альянсу. Держави, які входять до НАТО, поділяють спільні цінності, такі як демократія та колективна безпека. Це призводить до стійких відносин між членами, адже їхня симпатія один до одного підкріплюється спільними інтересами в забезпеченні безпеки.

Війна в Сирії. Учасники конфлікту, такі як США, Росія, Іран та Туреччина, мають різні інтереси, але вони можуть підтримувати або змінювати свої позиції, щоб уникнути дисбалансу у відносинах із союзниками. Країни намагаються гармонізувати свої погляди на вирішення конфлікту, щоб зберегти альянси.

Європейський Союз. Країни-члени ЄС мають спільні економічні інтереси, що стимулює їх до співпраці та узгодження політик. Це створює атмосферу взаємної симпатії та довіри, що підкріплює стабільність у регіоні.

Вибори в США та їх вплив на міжнародні відносини. Політичні зміни в США можуть призвести до змін у міжнародній політиці. Наприклад, зміна адміністрації може вплинути на відносини з країнами, які мають спільні цінності або інтереси, що змушує ці країни адаптувати свої стратегії для підтримки балансу. Ядерна угода з Іраном. Учасники переговорів (США, ЄС, Китай, Росія) намагалися досягти компромісу, щоб уникнути конфліктів, підтримуючи взаємну симпатію та довіру. Після досягнення угоди держави отримали певні гарантії, що знизило напруженість у регіоні.

Ефекти Хайдера демонструють, як держави та міжнародні актори намагаються зберегти баланс у своїх відносинах через спільні інтереси, співпрацю та узгодження позицій. Розуміння цих ефектів допомагає краще проаналізувати динаміку міжнародних відносин і механізми, які використовуються для підтримки стабільності та миру.

*Питання до кейсу:*

1. Яка основна концепція теорії когнітивного балансу Фріца Хайдера, і як вона стосується міжнародних відносин?

2. Які психологічні механізми описуються в ефектах Хайдера, і як вони можуть впливати на рішення держав у сфері зовнішньої політики?

3. Як ефекти Хайдера пояснюють утворення альянсів, таких як НАТО? Які спільні цінності сприяють цій гармонії?

4. Як внутрішні політичні зміни в США можуть вплинути на міжнародні відносини в контексті ефектів Хайдера?

5. Як ефекти Хайдера можуть бути застосовані до аналізу сучасних міжнародних конфліктів, таких як відносини між США та Китаєм?

6. Яку роль відіграє медіа у формуванні когнітивного балансу або дисбалансу у міжнародних відносинах, зокрема під час кризових ситуацій?



## Тема 9. Методи вирішення конфліктів

### *Стислий огляд теми*

*Основні форми завершення конфлікту можуть включати такі процеси:*

Розв'язання конфлікту – це повне і конструктивне вирішення конфлікту через досягнення домовленостей між сторонами. У цьому випадку обидві сторони приходять до спільного рішення, яке задовольняє їхні інтереси та усуває саму причину конфлікту. Конфлікт вважається завершеним, коли його учасники знаходять взаємоприйнятне вирішення, що призводить до гармонії у відносинах.

Урегулювання конфлікту - передбачає часткове вирішення конфлікту або тимчасове припинення його активних проявів без повного усунення причин. Це може бути компроміс чи погодження на тимчасові рішення, що дозволяють сторонам уникнути подальшої ескалації, проте основні протиріччя можуть залишатися.

Згасання конфлікту - це природний процес зниження напруженості конфлікту без активних дій зі сторін. Конфлікт поступово втрачає свою актуальність через зміни зовнішніх обставин або ослаблення інтересів сторін. Однак причина конфлікту може залишатися невирішеною.

Усунення конфлікту - це ліквідація причин конфлікту через зовнішній вплив або дії, які роблять конфлікт неможливим. Це може бути як зміна умов, що спричинили конфлікт, так і видалення об'єктів або факторів, що провокують конфліктну ситуацію.

«Ліквідація» сторін конфлікту - радикальний спосіб завершення конфлікту, що передбачає усунення однієї або кількох сторін з конфліктної ситуації. Це може бути досягнуто через зміну учасників конфлікту (заміна персоналу або керівництва) чи виведення однієї зі сторін з процесу (через відставку, переведення, розформування організації).

Перехід конфлікту в інший стан - це трансформація конфлікту в іншу форму чи на інший рівень. Наприклад, конфлікт може перейти з міжособистісного рівня на організаційний, або з політичної сфери – в економічну. У такому випадку змінюються форма та умови конфлікту, але він продовжує існувати на іншому рівні або у новому вигляді.

### *Основні чинники вирішення конфлікту:*

Час - це важливий фактор, що впливає на динаміку конфлікту. Своєчасне втручання може запобігти ескалації, тоді як зволікання може ускладнити його вирішення.

Третя сторона - залучення нейтральної третьої сторони, такої як посередник, арбітр або медіатор, часто сприяє знаходженню компромісу і зменшенню напруженості між конфліктуючими сторонами.

Своєчасність - момент втручання в конфлікт має бути обраний стратегічно, щоб вплив був максимально ефективним. Вчасне реагування може запобігти подальшій ескалації.

Рівновага сил – баланс або паритет сил між сторонами конфлікту сприяє більшій ймовірності досягнення справедливого рішення. Домінування однієї зі сторін може перешкоджати ефективному вирішенню.

Культура - культурні особливості впливають на способи вирішення конфліктів. Соціальні норми, традиції та ментальні відмінності визначають, як сторони підходять до конфліктної ситуації.

Єдність цінностей - спільні цінності та інтереси сторін допомагають швидше знайти спільну мову і досягти взаєморозуміння, знижуючи ризик конфронтації.

Практичний досвід - наявність досвіду у вирішенні подібних конфліктних ситуацій може полегшити процес вирішення, оскільки на основі попередніх результатів можна передбачити найефективніші стратегії

### *Основні етапи вирішення конфліктів:*

Аналітичний етап - включає вивчення конфліктної ситуації, збір та аналіз інформації щодо причин конфлікту, учасників та їхніх інтересів. Цей етап є фундаментом для подальшого процесу врегулювання.

Прогнозування варіантів вирішення - на цьому етапі здійснюється прогноз можливих варіантів розвитку конфлікту та способів його вирішення. Розглядаються різні сценарії та їхні наслідки для кожної зі сторін.

Визначення критеріїв дозволу - визначення чітких критеріїв, які повинні бути досягнуті для того, щоб конфлікт був вирішений. Це може включати компромісні умови, юридичні норми або соціальні очікування.

Планомірність взаємних дій - розробка стратегії спільних кроків для сторін, які повинні привести до врегулювання конфлікту. Це може включати переговори, зустрічі та обговорення.

Контроль ефективності дій - постійний моніторинг виконання домовленостей та оцінка ефективності обраної стратегії. Важливо забезпечити, щоб кожен етап вирішення конфлікту був реалізований коректно.

Аналіз допущених помилок - після завершення конфлікту слід проаналізувати помилки, зроблені під час його вирішення, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому або покращити процес врегулювання.

*Вирішення міжнародних конфліктів* - це найскладніша задача, тому на практиці у більшості випадків це застосовується на принципах поступовості та передбачає систематичний та етапний підхід до врегулювання суперечок між сторонами. Кожен міжнародний конфлікт має свою унікальну динаміку, що визначається його природою, учасниками та контекстом. Підходи до врегулювання таких конфліктів різняться від етапу попередження до фази післяконфліктного відновлення. Наприклад, на ранній стадії може бути ефективним застосування дипломатичних зусиль та міжнародного посередництва для зменшення напруження та сприяння діалогу. У випадках загострених конфліктів важливо вживати дієві заходи, такі як санкції чи миротворчі місії, для відновлення стабільності. Зазначаючи важливість індивідуальних підходів до кожного випадку, можна здійснювати ефективні кроки у напрямку досягнення миру та співпраці.

У наукових джерелах виділяють три способи врегулювання міжнародного конфлікту (рис. 9.1).

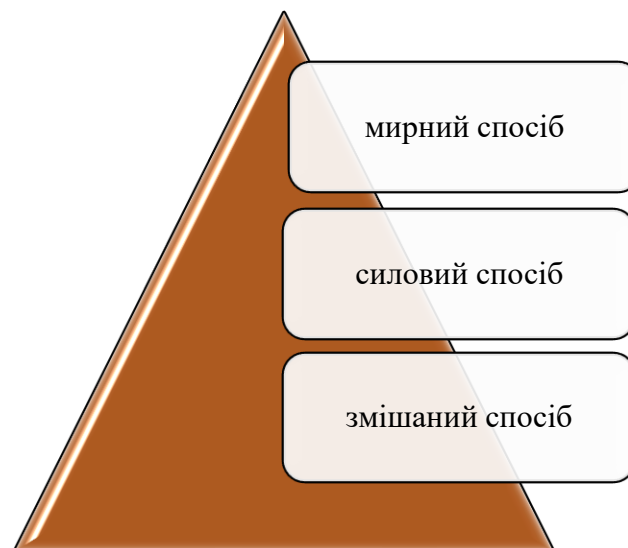


Рис. 9.1 Способи врегулювання міжнародного конфлікту  
(складено на основі 30, 31)

Мирні методи включають також фасилітацію та посередництво, де нейтральна сторона виступає посередником, допомагаючи сторонам знайти спільні точки зору та досягти компромісу. Поради миротворців можуть також враховувати важливість розвитку довгострокових стратегій для побудови стійкого миру та врегулювання кореневих причин конфлікту.

Закон сили, чи силовий спосіб, передбачає використання військової сили або інших силових заходів миротворцями для припинення конфлікту та

встановлення стабільності. Цей підхід може виявитися необхідним в ситуаціях, коли інші методи не дають результатів або коли наявні загрози безпеці вимагають енергійних заходів.

Змішаний підхід до вирішення конфлікту може об'єднувати як мирні, так і силові засоби. Це може включати «добровільно нав'язаний» підхід, де миротворча держава пропонує свої рекомендації та стимулює їх виконання шляхом застосування відповідних заходів. Такий підхід сприяє поєднанню різних стратегій для досягнення належного вирішення конфлікту.

Загальна тенденція свідчить про тяжіння використання мирних засобів для вирішення міжнародних конфліктів. Це виявляється у схильності до організації миротворчого процесу, спрямованого на досягнення компромісу та спільного розв'язання суперечливих ситуацій. Метою такого підходу є створення позитивного інтернаціонального середовища, де держави можуть взаємодіяти, враховуючи різноманітні інтереси та дотримуючись принципів справедливості.

Проте, важливо також враховувати, що успіх мирного врегулювання може вимагати комплексного підходу, що об'єднує дипломатію, економічний тиск, та, за необхідності, силові заходи.

Відомою є, так звана, «американська модель» врегулювання міжнародних конфліктів, тобто підведення до мирного переговорного процесу. Модель визначається певними особливостями та підходами, які властиві зовнішній політиці Сполучених Штатів.

Основною сутністю цієї моделі є поєднання дипломатії, економічного тиску та застосування силових методів в разі необхідності. Ця модель включає (рис. 9.2)

Американська модель покликана будувати широкий коаліційний підхід до вирішення проблем, залучаючи різні країни та міжнародні організації. Важливим аспектом є інклюзивність, прагнення до міжнародного співробітництва та партнерства для стабільності та миру у світі.

Фактично, можна констатувати, що американський підхід до вирішення міжнародних конфліктів може бути охарактеризований кількома ключовими рисами.

По-перше, Сполучені Штати висувають принцип силового застосування тільки у крайньому випадку, надаючи перевагу дипломатії та міжнародним переговорам.

Другий аспект полягає в акценті на створенні широких міжнародних коаліцій та альянсів для спільного вирішення проблем. Америка вірить у важливість співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями для досягнення стабільності та безпеки.

Третій елемент - це підтримка інституцій, таких як ООН, які вважаються важливими для вирішення глобальних викликів. Американська

зовнішня політика, зокрема, базується на принципі міжнародного правопорядку та участі в міжнародних механізмах.

Загалом, американський підхід орієнтований на співпрацю, дипломатію та використання силових заходів тільки там, де це є необхідним для забезпечення міжнародної безпеки та стабільності.



Рис. 9.2 Складові елементи американських моделі врегулювання міжнародних конфліктів

Найбільш розповсюдженою тактикою врегулювання міжнародних конфліктів або їх передбачення є застосування «м'якої сили», яка є сучасною моделлю.

Дії «м'якої сили» у дипломатії розглядаються як цивілізаційний засіб впливу на міжнародні конфлікти з метою їх вирішення. Цей підхід визначається стратегією вирішення конфліктів через використання переконливої сили, яка базується на поширенні ідей, цінностей, норм, законів і культурних аспектів.

Термін «м'яка сила» походить від англійського «soft power», введеного Джозефом Найом у другій половині 1980-х років. «М'яка сила» визначається як форма політичної влади, яка досягає бажаних результатів за

допомогою добровільної участі, емпатії та привабливості, на відміну від «жорсткої сили», яка передбачає застосування примусу [40].

«М'яка» та «жорстка сила» є двома різними підходами до дипломатичного розв'язання міжнародних конфліктів (табл.9.1).

Таблиця 9.1. - Порівняльна характеристика «м'якої» та «жорсткої» сили при регулювання міжнародних конфліктів

<b>Показник</b>	<b>М'яка сила</b>	<b>Жорстка сила</b>
<b>Мета</b>	Спрямована на побудову партнерств, врегулювання конфліктів через діалог та переконання	Спрямована на примусове змінення поведінки через тиск та стримування
<b>Характеристика</b>	Ґрунтується на привабливості та переконливості. Це включає в себе використання культурних, економічних та інформаційних засобів для впливу на інші країни	Використовує фізичний або економічний тиск для досягнення мети. Це може включати в себе військову дію, економічний тиск через санкції, або інші форми примусу
<b>Інструменти</b>	Дипломатія, культурна обмін, гуманітарна допомога, економічні санкції, розповсюдження ідей та цінностей	Військові операції, економічні санкції, торговий тиск, блокади
<b>Ефективність</b>	Може бути ефективною в побудові довгострокових відносин та отриманні легітимності	Може призвести до швидкого змінення ситуації, але часто має негативні наслідки та викликає опір
<b>Застосування</b>	Для розвитку міжнародного співробітництва та розв'язання проблем шляхом спільної роботи	Застосовують у випадках, коли інші методи виявляються неефективними чи неприйнятними

Обидва підходи можуть бути використані в залежності від конкретної ситуації, а їх комбінація спроможна бути ефективною стратегією вирішення міжнародних конфліктів.



## *Глосарій до теми*

*Конфлікт* - зіткнення інтересів, цілей або цінностей двох чи більше сторін, яке супроводжується протиріччями, напруженістю та протистоянням.

*Медіація* - метод врегулювання конфлікту, за якого нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає сторонам досягти взаємоприйняттого рішення шляхом переговорів.

*Арбітраж* - метод розв'язання конфлікту, коли нейтральна сторона (арбітр) вислуховує обидві сторони і приймає рішення, яке є обов'язковим для виконання сторонами конфлікту.

*Переговори* - метод прямого вирішення конфлікту, за якого сторони самостійно обговорюють свої інтереси та шукають компроміс без участі третьої сторони.

*Компроміс* - спосіб вирішення конфлікту, при якому обидві сторони роблять взаємні поступки для досягнення рішення, що частково задовольняє їхні інтереси.

*Консенсус* - досягнення загальної згоди між конфліктуючими сторонами на основі обговорення та взаємного врахування інтересів.

*Примус* - метод, при якому одна зі сторін використовує владу, тиск або силу для досягнення свого рішення без врахування інтересів іншої сторони.

*Урегулювання конфлікту* - процес часткового або тимчасового вирішення конфлікту шляхом зниження напруги та досягнення угоди, що не завжди усуває глибинні причини конфлікту.

*Згасання конфлікту* - процес поступового зниження активності конфлікту через втрату актуальності проблеми або зміни в зовнішньому середовищі.

*Ліквідація сторін* - радикальний метод вирішення конфлікту, при якому одна зі сторін усувається або втрачає здатність до участі у конфлікті через внутрішні чи зовнішні зміни.

*Усунення конфлікту* - метод, що передбачає повне вирішення конфлікту шляхом усунення причин, які призвели до його виникнення.

*Дипломатія* - процес вирішення конфліктів між державами шляхом переговорів, компромісів та угод для запобігання війні або іншим силовим діям.

*Третя сторона* - нейтральний учасник, залучений для сприяння вирішенню конфлікту, зокрема в ролі медіатора, арбітра або посередника.

*Внутрішній баланс* - збереження або відновлення гармонії в міжособистісних відносинах чи міжнародних стосунках шляхом когнітивного узгодження або зміни позицій конфліктуючих сторін.

*Психологічна інтервенція* - метод впливу на конфлікт шляхом зміни психологічного стану або ставлення учасників конфлікту, з метою його врегулювання.

*Фасилітація* - процес полегшення взаємодії сторін у конфлікті за допомогою залученого фасилітатора, який допомагає організувати конструктивний діалог без нав'язування власного рішення.

*Конфліктна профілактика* - заходи, спрямовані на попередження конфліктів або мінімізацію їх можливого впливу шляхом розвитку комунікацій, встановлення правил та обмежень.

*Ескалація конфлікту* - процес загострення конфлікту, що супроводжується збільшенням напруги, агресії та посиленням протистояння між сторонами.

*Деескалація конфлікту* - процес зниження напруги та ворожості між сторонами конфлікту шляхом переговорів, поступок або медіації.

*Конфліктна рефлексія* - здатність учасників конфлікту аналізувати власні дії, мотиви та стратегії поведінки для досягнення більш об'єктивного розуміння ситуації і подальшого її вирішення.



### ***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність методу медіації при вирішенні конфлікту?
2. Як метод арбітражу відрізняється від інших способів вирішення конфліктів?

3. Які переваги та недоліки має компроміс як метод вирішення конфлікту?
4. Що таке консенсус і за яких умов він досягається?
5. Яку роль відіграє третя сторона у вирішенні конфліктів? Наведіть приклади.
6. Які етапи включає аналітичний процес вирішення конфлікту?
7. Як можна класифікувати конфлікти за рівнем ескалації та деескалації?
8. Що таке згасання конфлікту і в яких випадках воно є найбільш ефективним методом завершення конфлікту?
9. Що таке фасилітація і в яких ситуаціях вона застосовується для вирішення конфліктів?
10. Які основні відмінності між урегулюванням та повним розв'язанням конфлікту?



### ***Вправа «Практичне застосування методів вирішення конфліктів»***

*Вправа виконується із застосуванням методу «коло ідей», який є ефективним підходом для вирішення складних суперечливих питань та формування колективного переліку ідей. Цей метод сприяє залученню всіх учасників до активної участі в обговоренні, забезпечуючи рівноправний доступ до висловлювання думок та створення атмосфери відкритості. Він особливо корисний під час дискусій, коли учасники представляють напрацювання невеликих груп або під час колективного «мозкового штурму».*

*Головна мета методу полягає в тому, щоб забезпечити всебічну участь усіх учасників у процесі, запобігаючи домінуванню окремих осіб чи груп. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли перша група надає вичерпну інформацію, що може обмежити подальше обговорення. Метод «коло ідей» допомагає врахувати різноманітні точки зору, що сприяє більш глибокому аналізу питання і підвищенню якості прийнятих рішень, забезпечуючи збалансованість дискусії.*

1. Проаналізуйте одну з наведених конфліктних ситуацій (на вибір) та визначте найбільш ефективний метод її вирішення. Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи фактори, що впливають на розвиток конфлікту (час, залучення третьої сторони, рівновага сил тощо).

*Ситуації:*

Конфлікт між керівництвом міжнародної компанії та співробітниками щодо умов праці.

Міждержавний конфлікт через прикордонні суперечки.

Конфлікт у навчальному закладі між студентами та адміністрацією щодо нових правил міжнародної мобільності.

2. Уявіть себе посередником у конфлікті між двома групами (наприклад, у політичному чи соціальному контексті).

Ваша задача - розробити план переговорів та запропонувати методи вирішення конфлікту. Використайте один із методів (переговори, медіація, арбітраж, компроміс) для розв'язання проблеми. Опишіть етапи переговорного процесу, очікувані результати та як ви будете контролювати виконання досягнутих домовленостей.

3. Оберіть два методи вирішення конфліктів: медіація та арбітраж і порівняйте їх. Оцініть ефективність цих методів для вирішення соціальних або міжнародних конфліктів.



### ***Кейс «Конфлікт через ресурси»***

У великій міжнародній компанії Nestlé Україна виник конфлікт між двома ключовими відділами: відділом маркетингу та відділом продажів. Взагалі, компанія Nestlé розпочала свою діяльність в Україні у 1994 році. Відтоді компанія поступово розширювала свою присутність на ринку, інвестуючи в виробничі потужності, логістику та розвиток брендів. Важливим кроком було придбання у 2003 році фабрики «Світоч» у Львові, що стало основою для виробництва відомих українських брендів шоколаду та кондитерських виробів. Як відомо, Nestlé Україна – це дочірня компанія глобальної корпорації Nestlé S.A., одного з найбільших світових виробників продуктів харчування, напоїв і товарів для здоров'я. Nestlé була заснована у 1867 році в Швейцарії і наразі працює у понад 190 країнах світу, пропонуючи широкий асортимент продуктів, таких як кава, дитяче харчування, кондитерські вироби, заморожені продукти та багато іншого.

На сьогодні Nestlé Україна володіє виробничими об'єктами, серед яких львівська кондитерська фабрика «Світоч» та заводи з виробництва спецій і приправ під брендом Torcin. Nestlé також інвестує в місцеве виробництво та модернізацію своїх заводів, що сприяє створенню робочих місць та розвитку економіки України.

Два відділи Nestlé Україна претендують на використання одних і тих самих фінансових ресурсів - бюджету на рекламну кампанію. Відділ

маркетингу вважає, що для підвищення впізнаваності бренду на міжнародному ринку необхідно використати весь бюджет на масштабну рекламну кампанію в соціальних мережах. Натомість, відділ продажів наполягає на тому, що ці кошти мають бути витрачені на стимулювання прямих продажів за допомогою цільової реклами та акцій для клієнтів.

Керівництво компанії намагається вирішити конфлікт і ухвалити рішення щодо справедливого розподілу ресурсу, враховуючи інтереси обох сторін та стратегічні цілі компанії.

*Питання до кейсу:*

1. Оцініть інтереси та потреби обох відділів. Як кожен з відділів аргументує свої вимоги?

2. Які методи вирішення конфліктів могли б бути ефективними у цій ситуації (переговори, медіація, компроміс тощо)? Обґрунтуйте свій вибір.

3. Запропонуйте план дій для керівництва компанії щодо врегулювання конфлікту. Які етапи потрібно пройти для ефективного вирішення?

4. Розробіть критерії для оцінки успішності розв'язання конфлікту з погляду обох відділів і керівництва компанії.

5. Як можна було б запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому? Пропозиції щодо покращення процесу розподілу ресурсів.

Розробіть презентацію, яка представляє ваш підхід до вирішення конфлікту. У презентації врахуйте психологічні аспекти взаємодії між сторонами, зокрема важливість підтримання робочої атмосфери та командного духу.

### **III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ**

Важливою складовою самостійної роботи студентів є організація індивідуальної роботи з дисципліни «Міжнародні переговори та конфліктологія».

Виконання індивідуального завдання з дисципліни є важливим елементом навчального процесу, який спрямований на поглиблення знань, розвиток аналітичних та дослідницьких навичок, а також формування самостійного підходу до вивчення матеріалу. Виконання такого завдання дозволяє здобувачам освіти розвивати вміння самостійно працювати з науковими джерелами, критично оцінювати інформацію, формулювати власні висновки та знаходити рішення поставлених проблем.

Належне виконання індивідуального завдання характеризує здатністю здобувачів самостійно вирішувати проблеми науково-дослідницького характеру, проводити пошук наукових джерел, формувати матеріали відповідно до визначених тем і змісту, а також здійснювати критичний аналіз отриманих результатів та робити висновки.

Цей вид діяльності сприяє розвитку навичок самоорганізації, аналітичного мислення, а також дослідницької компетентності. Крім того, індивідуальна робота дозволяє здобувачам поглиблювати знання за тематикою курсу, а також формувати власну точку зору та вчитися аргументувати свої ідеї, що є надзвичайно важливим у майбутній роботі за фахом. У результаті такого підходу здобувачі здатні краще підготуватися до майбутньої професійної діяльності, оскільки набувають практичних навичок, необхідних для успішної роботи в галузі міжнародних переговорів та конфліктології.

Кожен здобувач обирає тему своєї індивідуальної наукової роботи за встановленим порядковим номером у журналі. Здобувач має можливість також змінити тему або запропонувати власну тему для наукового дослідження як форму індивідуальної роботи, попередньо погодившись її з викладачем.

Під час виконання індивідуальної роботи здобувач готує реферативну доповідь на обрану тему з дисципліни «Міжнародні переговори та конфліктологія», яка повинна мати обсяг 10-15 сторінок. Доповідь має відображати глибоке розуміння теми, критичний аналіз наукових джерел та чітку аргументацію висновків.

Окрім доповіді, здобувач також готує презентацію, що містить основні положення роботи для наочного відображення її змісту. Презентація повинна слугувати візуальною підтримкою під час доповіді, підкреслювати ключові моменти та структуровано представляти інформацію.

Для підготовки презентації можна використовувати різні інструменти, зокрема:

*PowerPoint* - це класичний інструмент для створення презентацій, який має широкий набір функцій для візуалізації інформації. Ознайомитися з його можливостями можна за посиланням:

Як створити презентацію в PowerPoint. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=yJCK847TRpQ>

*Canva* - інструмент для створення презентацій з широким вибором шаблонів та інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом. Він дозволяє створювати яскраві та професійні презентації навіть без спеціальних дизайнерських знань.

Як створити презентацію в Canva. Її відмінності від PowerPoint. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WYGxNss57aA>

*Google Презентації* - це безкоштовний онлайн-інструмент, що дозволяє працювати над презентацією спільно з іншими учасниками в режимі реального часу. Це зручно для командної роботи або внесення коректив.

Google Презентації. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=QcV2MIPTeSU>

*Prezi* - це динамічна платформа для створення інтерактивних презентацій, що дозволяє демонструвати контент у нетрадиційній нелінійній формі. Це достатньо хороший вибір для візуалізації складних тем.

Prezi - створення презентацій. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0fA64cEIyyg>

Створення презентації в Prezi. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qO59N7CRT2g>

Кількість слайдів повинна адекватно відповідати змісту і тривалості виступу (для 5-хвилинного виступу рекомендується використовувати не більш ніж 10 слайдів). На першому і на останньому слайдах має бути представлена наступна інформація:

- емблема університету, назва кафедри
- тема виступу;
- ім'я та прізвище доповідача (повністю);
- номер групи, в якій навчається здобувач;
- назва навчальної дисципліни;
- ініціали прізвище та посада викладача

Під час оцінювання презентації беруться до уваги такі аспекти:  
здатність чітко та лаконічно викласти суть та результати проведених досліджень, використовуючи послідовну структуру презентації;

вміння аргументувати свої пропозиції та думки, представляючи їх відповідно до змісту презентації;

загальний рівень підготовки здобувача, включаючи рівень засвоєння теоретичного матеріалу та його вміння його застосування;

оцінка загальної культури презентації, включаючи володіння здобувачем навичок публічного виступу, використання візуальних засобів та дотримання етикету під час презентації.

Для визначення загальної оцінки презентації проводиться аналіз кожного з цих аспектів з метою встановлення якості та ефективності виступу здобувача, логіка та загальна підготовка. Спроможність чітко висловлювати думку, цільність та змістовність доповіді.

Індивідуальна робота в цілому оцінюється максимально до 20 балів (презентація до 10 балів + доповідь (реферат) до 10 балів).

Приклад оформлення титульного аркуша презентації (рис. 3.1):

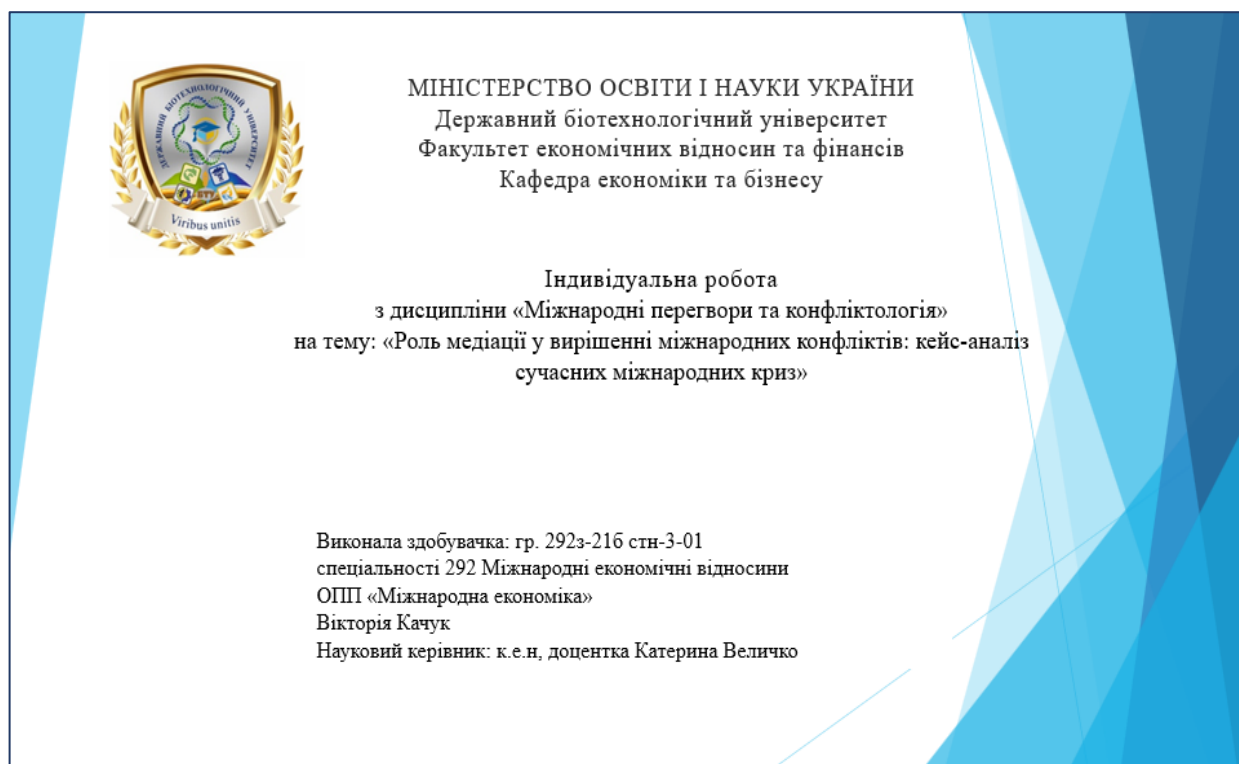


Рис. 3.1. Зразок оформлення титульного аркуша презентації індивідуальної роботи



*Тематика індивідуальної роботи за дисципліною:*

1. Особливості багатосторонніх міжнародних переговорів: аналіз ефективних стратегій.
2. Роль медіації у вирішенні міжнародних конфліктів.
3. Дипломатичні методи вирішення регіональних конфліктів у сучасному світі.
4. Стратегічне значення переговорів у миротворчих процесах ООН.
5. Конфлікти ресурсного типу: методи переговорів і вирішення конфліктів.
6. Переговори між державами щодо вирішення питань міжнародної безпеки.
7. Вплив культурних факторів на процес міжнародних переговорів.
8. Роль міжнародних організацій у посередництві між конфліктуючими сторонами.
9. Економічні конфлікти в міжнародних відносинах: приклади переговорних підходів.
10. Конфлікти у сфері торгівлі та шляхи їх вирішення через переговори.
11. Конфлікти у зовнішній політиці Європейського Союзу: методи управління та переговорів.
12. Геополітичні конфлікти та механізми їх врегулювання.
13. Міжнародна конфліктологія: аналіз сучасних теорій і практик.
14. Особливості переговорного процесу під час збройних конфліктів.
15. Конфлікти на Близькому Сході: дипломатія і переговори як шляхи вирішення.
16. Стратегії переговорів у конфліктах між транснаціональними корпораціями та урядами.
17. Переговори про ядерне роззброєння: приклади та аналіз конфліктів.
18. Міжнародні екологічні конфлікти: роль переговорів у їх урегулюванні.
19. Переговори між міжнародними акторами у контексті зміни клімату.
20. Роль санкцій у міжнародних конфліктах: дипломатія та переговорні стратегії.
21. Роль медіації у вирішенні міжнародних конфліктів: кейс-аналіз сучасних міжнародних криз.
22. Вплив культурних відмінностей на процес міжнародних переговорів: аналіз стратегій подолання конфліктів.
23. Роль посередництва у вирішенні міжнародних конфліктів: порівняльний аналіз дипломатичних підходів.
24. Психологічні передумови успішного проведення переговорного процесу.

25. «Позиційний торг» як стратегія ведення переговорів: переваги та ризики.
26. Переговори на основі інтересів: теоретичні та практичні аспекти.
27. Тактичні прийоми під час позиційного торгу: їх ефективність та межі застосування.
28. Стратегії та тактичні прийоми в переговорах на основі інтересів: аналіз впливу.
29. Динаміка переговорного процесу: ключові етапи та фактори їх розвитку.
30. Вербальні засоби комунікації в переговорах: види, властивості та їх вплив на результати.
31. Комунікативні бар'єри у вербальній комунікації: типи та способи їх подолання.
32. Невербальні засоби комунікації у міжнародних переговорах: функції та інструменти.
33. Психологічні чинники, що впливають на виникнення конфліктів у переговорах.
34. Теорія «соціальних ролей» як інструмент аналізу причин конфліктних ситуацій.
35. Морально-етичні та релігійні норми як чинники регулювання конфліктів.
36. Політико-правові норми в регулюванні міжнародних конфліктів.
37. Роль гумору як засобу профілактики та послаблення конфліктів.
38. Стратегічні помилки в переговорах та шляхи їх запобігання.
39. Вплив культурних особливостей на динаміку міжнародних переговорів.
40. Роль посередників у міжнародних переговорах: психологічний аспект.

#### IV. НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА ТА КРИТЕРІЇ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ

Здобувач має право на отримання неформальної освіти за дисципліною.

Неформальна освіта здобувачів є важливою складовою навчального процесу та доповнює традиційне навчання та сприяє більш глибокому опануванню матеріалу. Вона включає різні освітні заходи та активності, що не входять до робочої програми дисципліни, але можуть покращувати розвиток професійних навичок і компетентностей здобувачів. До елементів неформальної освіти можна віднести навчання на онлайн-платформах, а також участь у семінарах, вебінарах, круглих столах, тренінгах, професійних форумах, симпозіумах та інших заходах, що дозволяють здобувачам розширювати свій світогляд і набувати нових знань та практичного досвіду поза межами класичних аудиторних занять.

Орієнтовний перелік освітніх платформ (в тому числі онлайн-платформ), організацій та освітніх проєктів, що займаються просвітою у сфері міжнародних відносин та пропонується здобувачам у якості форм неформальної освіти:

*Coursera*

*Prometeus*

*EdEra*

*edX*

*FutureLearn*

*Khan Academy*

*MIT Open Courseware*

*Udacity*

*Студія онлайн-освіти EdEra*

*Академія онлайн – Дипломатична академія України*

*Асоціація правників України (освітня платформа)*

*Весняна дипломатична школа КУБГ*

*Весняна школа ІМВ КНУ ім. Т. Шевченка*

Здобувач має право на зарахування результатів отриманих за неформальною освітою, за умов отримання підтверджуючого документу з кількістю годин та/або кредитів. Зарахування результатів неформальної освіти відбувається відповідно до вимог ДБТУ.

У Державному біотехнологічному університеті питання, що стосуються неформальної освіти здобувачів регламентуються «Положенням про порядок визнання результатів навчання, отриманих у закладах вищої освіти, у неформальній та інформальній освіті» від 28 жовтня 2021р. URL: <https://biotechuniv.edu.ua/pro-universitet/publiczna-informatsiya/normatyvna-baza/>, яке розроблено відповідно до Закону України «Про освіту» та Положенням про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється

підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 977.

*Неформальна освіта* - це освіта, що здобувається за освітніми програмами та не передбачає присудження (присвоєння) визнаних державою кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій.

У відповідності з класифікацією ЮНЕСКО до неформальної освіти належать навчальні програми, професійно спрямовані й загальнокультурні курси інтенсивного навчання в центрах освіти, семінари, гуртки, що організуються і проводяться поза формальною системою освіти тощо.

Неформальна освіта відбувається у межах офіційного середовища, але не є офіційно визнаною, результати навчання не завжди підтверджуються відповідними документами.

Неформальна освіта може здобуватися як за денною (тренінги, майстер-класи, семінари тощо), так і за заочною/дистанційною формами навчання (дистанційні курси, вебінари тощо).

Метою неформальної освіти є покращення якості освітніх послуг завдяки:

- підвищенню ефективності наукових досліджень;
- збагаченню індивідуального досвіду учасників освітнього процесу;
- професійному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності випускників ДБТУ на українському та міжнародному ринках праці.

Основними завданнями неформальної освіти є:

- удосконалення раніше набутих та/або набуття нових компетентностей у межах професійної діяльності з урахуванням вимог стандарту вищої освіти певної спеціальності та певного рівня вищої освіти;

- набуття професійного досвіду під час проходження стажування (в тому числі закордонного) з метою підвищення кваліфікації;

- підвищення рівня теоретичної та практичної підготовки учасників освітнього процесу, проведення досліджень з використанням сучасного обладнання і технологій, опанування новітніми методами дослідження, набуття досвіду проведення науково-дослідної роботи та впровадження її результатів;

- підтримка наукових, соціальних і культурних взаємовідносин та зв'язків з іншими країнами.

- підвищення рівня володіння іноземними мовами.

Право на визнання результатів навчання у неформальній/інформальній освіті поширюється на здобувачів усіх рівнів вищої освіти.

Перезарахування результатів навчання, отриманих у неформальній/інформальній освіті – це процес визнання в системі формальної освіти знань, умінь та інших компетентностей, набутих у неформальній освіті, яке здійснюється на добровільній основі та передбачає

підтвердження того, що здобувач досяг результатів навчання, передбачених освітньою програмою, за якою він навчається. Перезараховуватися можуть результати навчання, отримання яких може підтверджуватися відповідним документом (сертифікатом, дипломом, свідоцтвом тощо), що ідентифікує особу здобувача і засвідчує результати його участі в певному освітньому заході неформальної освіти, а саме: онлайн, вечірньому чи очному курсі, у т.ч. з вивчення іноземної мови; програмі неакадемічних обмінів; конференції; конкурсі; круглому столі; олімпіаді; тренінгу; семінарі; майстер класі; бізнес-школі; стажуванні тощо.

Для перезарахування результатів навчання, отриманих у неформальній освіті, здобувач подає до деканату факультету заяву та документи, що підтверджують його участь у заході неформальної освіти. На підставі поданої заяви декан факультету за погодженням з гарантом освітньої програми, за якою навчається здобувач, формує комісію з атестації (не менше 3 осіб) з числа членів проектної групи та групи забезпечення відповідної освітньої програми. Головою комісії призначається гарант відповідної освітньої програми.

Комісія визначає змістовну відповідність результатів неформального навчання та освітніх компонентів (дисципліни, курсової роботи, навчальної або виробничої практики), керуючись переліком компетентностей і результатів навчання, отримання яких передбачене освітньою програмою здобувача, та змістом заходу неформальної освіти. На основі робочої програми освітнього компонента комісія визначає обсяги перезарахування в кредитах ECTS.

Перезараховуватися можуть результати навчання неформальної освіти, що за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і окремому змістовному модулю, розділу, темі, курсовій роботі тощо, які передбачені робочою програмою освітнього компонента.

Підсумкова оцінка визначається у відповідності з документом здобувача, що підтверджує його участь у заході неформальної освіти. Рішення комісії про перезарахування чи не перезарахування результатів навчання, отриманих у неформальній освіті, затверджується деканом факультету та доводиться до відома здобувача і викладачів освітнього компонента, зазначеного в заяві, яка в подальшому разом з рішенням комісії зберігається в особовій справі здобувача.

Якщо згідно із затвердженим рішенням комісії перезарахуванню підлягає освітній компонент в цілому, підсумкову оцінку до відомості успішності вносить фахівець дирекції/деканату; якщо перезарахуванню підлягають окремі змістовні модулі, розділи, теми – результати атестації з заходу неформальної освіти в обов'язковому порядку враховуються викладачем при визначенні підсумкової оцінки з освітнього компонента.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамович А.Є., Максимець О.М. Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник. ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В.2021. 264с.
2. Глави держав на Паризькому саміті, 2015р. URL: [https://24tv.ua/ru/parizka\\_klimaticzna\\_ugoda\\_shho\\_vidbuvayetsya\\_i\\_yaki\\_rezult\\_at\\_n131992](https://24tv.ua/ru/parizka_klimaticzna_ugoda_shho_vidbuvayetsya_i_yaki_rezult_at_n131992) (дата звернення 14.10.2024).
3. Анвар Садат за посередництва Джиммі Картера уклав мирні угоди з прем'єром Ізраїлю Менахемом Бегінім при укладанні мирної Кемп-Девідські угоди. URL: [https://www.bbc.com/ukrainian/politics/2013/08/130816\\_egypt\\_seven\\_reasons\\_a\\_g](https://www.bbc.com/ukrainian/politics/2013/08/130816_egypt_seven_reasons_a_g) (дата звернення 14.10.2024).
4. «Нормандська четвірка» на переговорах щодо припинення бойових дій на сході України, м. Мінськ 2014р. URL: <http://surl.li/rzybnm> (дата звернення 14.10.2024).
5. Романовський О.Г., Грень Л.М., Панфілов Ю.І. Ділове спілкування та риторика: методичні вказівки для студентів усіх форм навчання зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення». Х.НТУ «ХПІ». 2023.200с.
6. Виговська О. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб. К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2023.220с.
7. Величко К. Ю. Бізнес-переговори: конспект лекції з дисц. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти усіх спец. (дисципліна вільного вибору); уклад. К. Ю. Величко. Харків: ДБТУ, 2024. 96с.
8. Величко К. Ю., Баламут Г. С. Міжнародна економіка. Практикум: навчальний посібник. Х.: ДБТУ, 2023. 108 с.
9. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. 2020. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2024).
10. Переговори: Як отримати більше? Обом сторонам. URL: <https://www.myroniuk.com/negotiations> (дата звернення 14.10.2024).
11. Шульгіна Л.М. *Бізнес-комунікації*: навч.-метод. комплекс : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2023. 151с.
12. Шевченко П. Хто виграє: Китай чи США? Економічний аспект протистояння. URL: [https://lb.ua/world/2022/02/04/504635\\_ho\\_vigraie\\_kitay\\_chi\\_ssha\\_ekonomichni\\_y.htm](https://lb.ua/world/2022/02/04/504635_ho_vigraie_kitay_chi_ssha_ekonomichni_y.htm) (дата звернення 12.10.2024).
13. Величко К. Ю. Основи дипломатії: конспект лекції з дисц. для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спец. 292 Міжнародні економічні відносини (дисципліна вільного вибору); уклад. К. Ю. Величко. Харків: ДБТУ, 2024. 103 с.

14. Величко К. Ю. Основи дипломатії: метод. вказівки до самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спец. 292 Міжнародні економічні відносини; уклад. К. Ю. Величко. Харків: ДБТУ, 2024. 45 с.

15. Чичкало-Кондрацька І.Б., Новицька І.В. Дипломатичний та діловий протокол: конспект лекцій. Полтава: НУПП, 2020. 70 с.

16. Восс Кріс, Рез Тал. Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів. Пер. з англ. Юлії Кузьменко. Київ: Наш формат, 2019. 264 с.

17. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. London: Penguin Books, 1991. 200 p.

18. Величко К. Ю., Чапаєв М. С. «М'яка сила» дипломатії як шлях до вирішення міжнародних конфліктів. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 277-279.

19. Горобинська М. В., Величко К. Ю. Майстерність бізнес-переговорів: виявлення переваги у міжнародному бізнесі за допомогою гарвардської моделі комунікації. *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17 листопада 2023 р. Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. С. 286-288.

20. Величко К. Ю., Ал-Аасар Раня Роль ділового спілкування у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 338-340.

21. Wright Q. The Study of International Relations. New York, 1955. 543 p. URL: <https://www.ispc.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Conference-proceedings-12-2022.pdf> С.46-49. (дата звернення 12.10.2024).

22. Іжнін І., Гогоша О., Харченко Н. Безпекові тренди першої чверті ХХІ століття. *Міжнародні конфлікти у сучасному світі: від регіонального протистояння до глобального суперництва*: матеріали міжнародної наукової конференції. (Львів, 16 грудня 2022 р.). С.46-49.

23. Панасенко Г.С., Ковальчук С.С. Геоконфліктне положення України: сусідський рівень. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм», 2019. Вип. 10. С.36-40.

24. Сливка Р.Р. Вплив міжнародних конфліктів на геополітичне положення України. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk3/v328.pdf> (дата звернення 13.10.2024).

25. Паламарчук Г. Проблематичність застосування механізмів раннього попередження міжнародних конфліктів на прикладі діяльності ОБСЄ. *Міжнародні конфлікти у сучасному світі: від регіонального протистояння*

до глобального суперництва: матеріали Міжнар. наук. конф., м. Львів, 16 груд.2022р. Львів, 2022. С. 71-74.

26. Іжнін І.І. Міжнародні конфлікти (кінець XIX - перша половина XX століття): підручник. Львів: Вид-во Львівського університету ім. І. Франка, 2019. 448с.

27. Теорія міжнародних відносин / Чістякова І.М., Кубко В. П., Кудлай І. В., Кривдіна І. Б ДУ ОП, 2021. 223 с.

28. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності: 012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

29. Rapoport A. Konflikt in der vom Menschen gemachten Umwelt. Darmstadt. 1974. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=UMDEon8SutwC&pg=PA334&lpg=PA334&dq=Rapoport+A.+Konflikte+in+der+vom+Menschen+gemachten+Umwelt&source> (дата звернення: 18.10.2024).

30. The Peace Research Institute Oslo (PRIO). URL: <https://www.prio.org/lfnf> (дата звернення 16.10.2024).

31. Стрельцов Є. Л. До питання про сутність та види міжнародних конфліктів. URL: [http://law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij\\_jurnal/2014/statji\\_n433\\_2014/28.PDF](http://law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2014/statji_n433_2014/28.PDF) (дата звернення: 18.10.2024).

32. Семчинський К.В. Особливості гібридних конфліктів у контексті російської агресії проти України. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2020. Вип.5. С.66-76.

33. Бондаренко О. Г., Бондаренко Я. О. Динаміка міжнародних конфліктів та роль стратегічних комунікацій у їх врегулюванні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1793> (дата звернення: 15.10.2024)

34. Ледерак Дж. П. Розбудова миру: стале примирення в розділених суспільствах. Пер. з англ. Д. Каратеева та Л. Лозової. К.: Дух і літера. 2019. 256с.

35. Бондаренко О.Г., Бондаренко Я.О. Теоретичні основи державного управління у сфері міжнародних відносин щодо врегулювання конфліктів. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2020. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2020-6>. (дата звернення 17.10.2024).

36. Досвід врегулювання конфліктів. Уроки для України. URL:[http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Conflict-\\_Lessons-for-Ukraine\\_01-36\\_ukr.pdf](http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/Conflict-_Lessons-for-Ukraine_01-36_ukr.pdf) (дата звернення 27.10.2024).

37. Чістякова, І. М., Кудлай І.В., Гайтан В.В. Аналіз досліджень політичної взаємодії у міжнародних конфліктах. *Наукові перспективи*. 2021. Вип. № 6 (12). С. 163-176.



38. Величко К.Ю. Економічна дипломатія України в умовах війни. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. Харків : ДБТУ, 2024. Вип. 2 (36). С.64-76.

39. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

40. Примуш М.В., Осмоловська А.О. Політико-правові аспекти міжнародних конфліктів крізь призму системності в міжнародних відносинах. *Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку*. 2021. 3. С.109 -114.

41. М'яка сила. URL: <http://surl.li/ejkswd> (дата звернення 20.10.2024).

42. Fisher R., Ury W., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin Books, 1991. 200 p.

43. Величко К.Ю., Михайлова О.В. Вивчення міжнародного переговорного процесу як інструменту дипломатичного врегулювання конфліктів. *Модернізація вищої освіти та забезпечення якості освітньої діяльності в умовах європейської інтеграції*: матеріали Міжнар. науково-метод. конференції, 18 жовтня 2024 р. Харків: ДБТУ, 2024. С. 397-399. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/58985> дата звернення: 08.12.2024).

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК

### **В**

*BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), 20, 30, 35*

### **А**

*Активна фаза конфлікту, 73*

*Арбітраж, 88*

*Асиметричний конфлікт, 75*

*Асиметрія інформації, 39*

### **В**

*Вирішення конфлікту, 46*

*Вирішення міжнародних конфліктів, 68, 84*

*Війна в Сирії, 49, 74, 76, 80*

### **Г**

*Геоконфліктологія, 69*

*Георг Зіммель (1858–1918 рр.), 52*

*Гібридний конфлікт, 75*

### **Д**

*Деескалація конфлікту, 76, 90*

*Динаміка конфлікту, 46*

*Динаміка переговорів, 30, 38*

*Дипломатія, 87, 89*

*Дискусія, 11, 55*

*Ділова розмова, 11*

### **Е**

*Е. Мейо, 53*

*Екзогенне(зовнішнє, навколишнє) середовище конфлікту, 61*

*Економічний конфлікт, 75*

*Есе, 55*

*Ескалація зобов'язань, 38*

*Ескалація конфлікту, 46, 76, 89*

*Ефект байдужості, 37*

*Ефект вкладу, 39*

*Ефект новизни, 37*  
*ефект ореолу, 36, 40*  
*Ефекти Хайдера, 80, 81*

## **Ж**

*жертви, 7, 59, 62, 65*

## **З**

*заява, 11*  
*Згасання конфлікту, 82, 89*  
*Зустрічне розсаджування за столом переговорів, 41*

## **І**

*Ізраїльсько-палестинський конфлікт, 49*  
*Ініціатори, 7, 58, 62, 65*  
*Інформаційний конфлікт, 75*

## **К**

*К. Боулдінг, 53*  
*Карибська криза (1962 рік), 77*  
*Кемп-Девідські угоди (1978), 16*  
*Класифікація переговорів, 10*  
*Компроміс, 23, 30, 47, 88*  
*Комунікаційні бар'єри, 39*  
*Комунікація, 13*  
*Конкурентний стиль, 27*  
*Консенсус, 13, 47, 88*  
*Конфлікт, 44, 45, 49, 57, 58, 62, 64, 80, 82, 88, 91*  
*Конфліктна рефлексія, 90*  
*Конфліктна ситуація, 46*  
*Конфліктогенність, 46*  
*Конфліктологія, 4, 7, 44, 45, 53*  
*Конфуцій (551–479 рр. до н. е.), 51*  
*Кругове розсаджування за столом переговорів, 41*  
*Культурний шок у переговорах, 30*

## **Л**

*Латентний конфлікт, 47*  
*Логічна помилка, 37*

## **М**

*М. Вебер, 52, 53, 55*  
*Маніпулятивні тактики, 39*  
*Медіація, 13, 46, 88*  
*Метод «коло ідей, 64*  
*Метод «мозкового штурму, 14, 31*  
*Метод «Снігова куля», 48*  
*Метод розробки сценаріїв, 24*  
*Міждержавний конфлікт, 74, 91*  
*Міжетнічний конфлікт, 74*  
*міжнародна, 61, 69, 70*  
*Міжнародний конфлікт, 48, 68*  
*Міжнародний конфлікт в Україні, 48*  
*Міжнародні переговори, 3, 4, 6, 9, 12, 19, 25, 34, 93*  
*Міжрелігійний конфлікт, 75*  
*Мінські угоди (2014), 17*  
*Мови міжнародних переговорів, 21*

## **Н**

*Неомарксизм, 53*  
*Нереалістичні конфлікти, 67*  
*Неформальна освіта, 97, 98*

## **О**

*Об'єкт конфлікту, 57*  
*Об'єктивні елементи конфлікту, 62*  
*Організатори, 7, 59, 62*  
*Основних компонентів конфлікту, 58*  
*Основні етапи вирішення конфліктів, 8, 83*  
*Основні причин міжнародних конфліктів, 71*  
*Основні чинники вирішення конфлікту, 8, 83*

## **П**

*Паризька угода (2015), 14*  
*Партнерський стиль, 27*  
*Переговори, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 30, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 47, 48, 59, 62, 73, 76, 83, 91, 92, 96*  
*Підготовка до переговорів, 6, 20*  
*Повідомлення, 11, 37*

*Політичний конфлікт, 75*  
*Помилка близькості, 37*  
*Помилка привабливості, 37*  
*Помилка соціального стереотипу, 37*  
*Помилка центральної тенденції, 37*  
*Порівняльна характеристика «м'якої» та «жорсткої» сили при регулювання міжнародних конфліктів, 87*  
*Посередники, 7, 10, 59, 62, 65*  
*Посередництво (медіація), 40*  
*Послідовне розсаджування за столом переговорів, 41*  
*Постактивна фаза, 73*  
*Постіндустріальне суспільство, 53*  
*Постконфліктна фаза, 73*  
*Поступливий стиль, 27*  
*Предмет конфлікту, 57, 58, 64*  
*Приклад організаторів у міжнародних конфліктах, 60*  
*Приклад посередників у міжнародних конфліктах, 59*  
*Приклад провокаторів у міжнародних конфліктах, 60*  
*Приклад союзників у міжнародних конфліктах, 59*  
*Примус, 88*  
*Провокатори, 7, 58, 62, 65*  
*Прокляття переможця, 38, 39*  
*Прокляття переможця., 38*  
*Проксі-конфлікт, 75, 79, 80*  
*Психологічна інтервенція, 89*  
*Психологічна компонента переговорів, 38*

## **Р**

*Р. Дорендорф, 53*  
*Реалістичні конфлікти, 67*  
*Ресурси конфлікту, 63*  
*Розв'язання конфлікту, 74, 82*

## **С**

*Середовище міжнародного конфлікту, 60*  
*Складові елементи американської моделі врегулювання міжнародних конфліктів, 86*  
*Соціальна напруженість, 54*  
*Соціологічна теорія Карла Маркса, 52*  
*Союзники, 7, 59, 60, 62, 65*

*Способи врегулювання міжнародного конфлікту, 84*  
*Стадії виникнення міжнародних конфліктів за Ф.К. Райтом, 69*  
*Стереотип, 36*  
*Стиль ведення переговорів, 29*  
*Стиль переговорів, 26*  
*Стиль уникнення, 28*  
*Стратегій переговорів, 19*  
*Стратегія конфлікту, 47*  
*Стратегія торгу, 22*  
*Структура конфлікту, 58, 62*  
*Структура переговорного процесу, 20*  
*Суб'єктивні елементи конфлікту, 62*  
*Суперечка, 11, 44, 57, 68*  
*Сутність міжнародних переговорів, 9, 12*

## **Т**

*Т. Парсонс, 53*  
*Тактика переговорів, 23*  
*Теорія ігор, 53*  
*Теорія конфлікту, 47*  
*Територіальний конфлікт, 75*  
*Типи міжнародних конфліктів, 71, 72*  
*Торгові війни між США та Китаєм, 49*  
*Третя сторона, 83, 89*

## **У**

*Урегулювання конфлікту, 82, 89*

## **Ф**

*Фаза війни у міжнародному конфлікті, 74*  
*Фаза кризи у міжнародному конфлікті, 74*  
*Фази міжнародного конфлікту, 72, 74*  
*Фази міжнародного переговорного процесу, 35*  
*Фасилітація, 89*  
*Фома Аквінський (1225–1274 рр.), 52*  
*Фреймінг (фрейм), 40*  
*Френсіс Бекон (1561–1626 рр.), 52*

## **Х**

*Хілон, 51*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. Навчально-методичний зміст та структура дисципліни.....	9
II. Навчально-методичні матеріали за розділами та темами дисципліни.....	9
Розділ 1. Теоретичні засади процесу міжнародних переговорів.....	9
Тема 1. Міжнародні переговори: сутність, типологія, функціональні характеристики.....	9
Тема 2. Підготовка до ведення міжнародних переговорів.....	19
Тема 3. Стили ведення міжнародних переговорів.....	26
Тема 4. Динаміка та психологічна компонента міжнародного переговорного процесу.....	35
Розділ 2. Вирішення конфліктів у міжнародному переговорному процесі....	45
Тема 5. Конфліктологія як комплексна система знань.....	45
Тема 6. Еволюція становлення і розвитку конфліктології.....	52
Тема 7. Структура та середовище конфлікту.....	59
Тема 8. Типологія конфліктів.....	68
Тема 9. Методи вирішення конфліктів.....	84
III. Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання з дисципліни.....	96
IV. Неформальна освіта та критерії її оцінювання за дисципліною.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК.....	108

Навчальне електронне видання комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

## **МІЖНАРОДНІ ПЕРЕГОВОРИ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ**

Навчально-методичний посібник

***ВЕЛИЧКО Катерина Юріївна***

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. друк. арк.6,5

Наклад \_\_\_ пр.(ел. видання)

ДБТУ

61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44