

# ПРЕЗЕНТАЦІЯ НА ТЕМУ: «ПІДГОТОВКА ДО ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ»



## Підготовка до переговорів

Підготовка до переговорів починається з усвідомлення і з'ясування власної мети та цілей іншої сторони.

Адже офіційно задекларована мета - врегулювати певні спірні питання - може приховувати чи доповнюватися такими цілями, як:

- збір інформації, краще розуміння іншої сторони, з'ясування її вимог і ступеня зацікавленості в досягненні домовленості;
- надання додаткової інформації або дезінформування іншої сторони щодо своїх планів і наявних засобів їх реалізації;
- публічна демонстрація своєї зацікавленості у врегулюванні проблеми шляхом переговорів (можливо, у пропагандистських, рекламних цілях, за браком справжньої зацікавленості);
- тиск на третю сторону;
- виграш часу для реалізації плану, який посилить позиції сторони, або очікування зміни ситуації на краще;
- бажання встановити корисні стосунки на майбутнє;
- вирішення певних внутрішньополітичних проблем.

Іноді на переговори йдуть через побоювання, що проблему можна вирішити за допомогою інших механізмів і без вашої участі.

**Визначення цілей** - першочерговий і перманентний процес, отож, щоб не опинитися там, куди нас хочуть завести інші, слід постійно усвідомлювати, куди ми хочемо й куди не хочемо потрапити. Процес визначення цілей можна поділити на три фази:

- визначення ("Чого ми хочемо?");
- ситуаційний аналіз ("Що ми можемо?");
- формулювання "драбини цілей" ("З чого починати? Що робити на другому, третьому... останньому етапах?").

**Визначення цілей** - це з'ясування власних інтересів, складання повного інвентарного списку цілей, диференціація їх за важливістю, терміновістю.

**Ситуаційний аналіз** - це зіставлення наявних засобів досягнення мети з конкретною ситуацією, визначення прийнятної "ціни" реалізації своїх інтересів, оцінка співвідношення сил, аналіз слабких місць власної позиції та позиції опонента.



**Формулювання "драбини цілей"** - це виокремлення кінцевих і конкретних проміжних цілей, послідовне розташування їх із зазначенням приблизних або точних термінів досягнення.

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

У підготовчій роботі виокремлюють два напрями:

- підготовка переговорів, або "переговори про переговори", завданням яких є передусім узгодження з іншою стороною організаційних питань (місце та час зустрічі, визначення порядку денного і рівня представництва на переговорах);
- підготовка до переговорів, тобто підготовка змістовна (аналіз спірних питань, підготовка пропозицій, аргументації тощо) та організаційна (формування делегації).

"Переговори про переговори" в умовах конфліктних відносин вимагають великої підготовчої роботи і мають значний вплив на подальший успіх або неуспіх переговорів.



Місце зустрічі вибирають таким чином, щоб не надавати перевагу одній зі сторін конфлікту. Це може бути нейтральна територія, зокрема територія посередника в конфлікті, або сторони по чергово проводять зустрічі на території одна одної. За багатосторонніх переговорів також може гостро стояти питання про місце за столом переговорів і порядок входу до приміщення для переговорів членів делегацій. Зокрема М. Лебедева зазначає, що на переговорах щодо закінчення Тридцятирічної війни, які завершилися в 1648 р. укладенням Вестфальського миру, лише узгодження розташування представників сторін на переговорах тривало півроку.

Термін проведення переговорів обирають, зважаючи на необхідність завершити підготовку до їх початку. Розбіжності виникають тоді, коли один з учасників зацікавлений у затягуванні часу.

Узгодження порядку денного і регламенту є джерелом найбільших труднощів у підготовці переговорів між сторонами конфлікту. Іноді домовляються не фіксувати порядок денний, щоб кожна зі сторін могла винести на обговорення ті питання, які вона вважає за потрібне.

Рівень проведення переговорів (рівень керівників сторін конфлікту, рівень їх представників) також потребує узгодження і в окремих випадках може бути предметом дискусії.

Змістовна підготовка до переговорів полягає у збиранні інформації та аналізі проблеми, визначенні переговорної позиції, опрацюванні можливих пропозицій і вивченні альтернатив досягнення домовленості, проведенні "внутрішніх переговорів" між відомствами, визначенні інструкцій учасникам переговорів, формуванні досьє, яке містить у собі довідкові матеріали й документи (тексти виступів, проекти підсумкових документів тощо). Також визначається кількісний і персональний склад делегації, розподіляються функції (робота в групі, підтримання зв'язків із членами інших делегацій, робота зі ЗМІ та громадськістю, ведення документації).



Вище ми характеризували позиційні та "принципові" переговори. Слід зазначити, що позиційні - це переговори з позицій права і сили. У "принципових" же сторони виходять передусім зі своїх інтересів. Відповідно, підготовка до переговорів зосереджується переважно на аналізі сили і прав або на аналізі інтересів. Найперспективнішим є досягнення балансу інтересів, права і сили.



*Баланс інтересів, прав і сили сторін*

Власне процес переговорів складається з низки етапів, що їх загалом можна звести до трьох:

- 1) уточнення інтересів і позицій;
- 2) дискусійний етап;
- 3) підсумковий етап.

За умови більшої диференціації можна виокремити: початок переговорів, діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап, етап визначення загальних рамок угоди, етап спільного пошуку рішень, етап прийняття рішень, завершення переговорів.

## Початок переговорів.

"Добрий початок - половина успіху", - стверджує прислів'я. Це значною мірою стосується й початку переговорів. Бажано розпочати їх таким чином, аби встановити дружній контакт, зняти першу напруженість. Доречними можуть виявитися кілька приємних для іншої сторони слів, гумористичне зауваження або цитата. Цитата має бути короткою і пробуджувати інтерес до пропозицій, задавати відповідний тон бесіді або підтверджувати принципи, що їх сторона пропонує дотримуватися на переговорах. "Я часто цитую сам себе, - сказав якимось Бернард Шоу. - Це надає бесіді пікантності". Будучи менш дотепними, ніж Шоу, більшість із нас цитує інших. Дехто починає з розповіді історії, притчі, яка метафорично описує відносини між сторонами, що беруть участь у переговорах, і підказує можливий шлях розв'язання спірного питання. Іноді є потреба уточнити окремі питання процедури. Якщо процедура забезпечує рівність, справедливість і зручність для всіх сторін, це підвищує шанси на досягнення взаємовигідної домовленості.

Діагностичний (дослідницький, дискусійний) етап переговорів. На цьому етапі кожна сторона пояснює життєву важливість своїх інтересів і з'ясовує інтереси іншої сторони. Якщо вимоги сторін протилежні, це не означає, що домовленість неможлива або можлива тільки шляхом взаємної відмови від частини вимог та їх пропорційного зменшення, як це уявляють прихильники позиційного підходу. Звісно, свої інтереси необхідно обстоювати, інакше інша сторона не зможе правильно уявити їх значення для нас. Але важливим також є пошук спільних інтересів. У таблиці складеній із використанням матеріалів Б. Спектора, наводяться деякі з питань, які бажано з'ясувати на цьому етапі.

## Діагностичні запитання щодо потреб сторін у співпраці

Категорії	Запитання щодо співпраці
Проблеми	Чи є проблеми, над якими сторони мають співпрацювати для досягнення своїх цілей? Що це за проблеми? Яка співпраця потрібна і в якому обсязі?
Дійові особи	Чи усвідомлюють сторони спірні питання, над якими вони повинні співпрацювати для досягнення своїх цілей? Якою мірою кожна зі сторін готова до співпраці? Чи існує між сторонами "історична" ворожнеча? Наскільки гнучкою є позиція кожної зі сторін? Чи готові вони до компромісу?
Процес	Чи можна очікувати відвертого діалогу сторін під час переговорів?
Стратегії	Яку альтернативу досягнення домовленості має кожна зі сторін? Яка ціна співпраці і які від неї переваги?
Ситуація	Чи існують якісь зовнішні чинники або події, які можуть дестабілізувати ситуацію? Чи існують чинники, які можуть зашкодити співпраці? Як ставиться до можливої співпраці громадська думка? Хто крім сторін переговорів може бути зацікавлений у їхній співпраці? Як це можна використати для стимуляції відносин співробітництва?

В умовах конфліктних відносин сторони часто починають торг із максимальних вимог до іншої сторони. Це не повинно "лякати", є цілком зрозумілим прагнення сторін випробувати стійкість одне одного. Важливо за позиціями бачити справжні інтереси іншої сторони і можливу їх дотичність до власних інтересів.



**Етап визначення загальних рамок угоди.** На цьому етапі має бути розглянуто якнайбільше спірних, конфліктних питань і вироблено спільну платформу для пошуку взаємовигідного рішення. Цьому може допомогти складання переліку інтересів обох сторін. Бажано з'ясувати, якої інформації потребують учасники переговорів, домовитися про надійні джерела інформації. Слід шукати можливості спільних з іншою стороною дій, розвивати довіру й почуття взаємної відповідальності за вироблення успішного рішення.

На цьому етапі починають обговорювати критерії справедливого рішення, відповідальність, можливі заходи забезпечення довіри та форми контролю за виконанням майбутньої угоди. Практика свідчить, що, коли учасники "перестрибують" через етап визначення загальних рамок, намагаючись після початкового обміну думками розпочати вироблення конкретних положень угоди, це здебільшого гальмує просування до спільних домовленостей.

**Етап спільного пошуку рішень.** Завданням цього етапу є створення спільного "банку ідей". Пошук ідей проходитиме жвавіше, якщо вдасться налагодити неформальні стосунки й утримуватися від критики на адресу пропонуванних ідей. Іноді корисно змінити значення угоди (тобто прийняти з деяких питань тимчасові, часткові або умовні рішення) або змінити обсяг угоди (розбити проблему на частини й шукати рішення для кожної з них окремо або розглянути спірну проблему як частину загальнішої та пошукати для неї рішення). Важливо спиратися на відмінності між своєю та іншою стороною в інтересах, пріоритетах, прогнозах і ставленні до ризику - саме відмінності роблять узгодження можливим.

**Етап прийняття рішення.** Після накопичення "банку ідей" їх необхідно оцінити, виділивши найперспективніші, тобто такі, що максимально задовольняють як власні інтереси, так і інтереси іншої сторони. Важливим моментом оцінки є визначення ймовірності реалізації ідеї. Вибравши перспективну й реалістичну ідею, слід проаналізувати позитивні й негативні можливі наслідки її здійснення та поміркувати про те, як зменшити чи позбутися недоліків і посилити виграшні аспекти.



Здебільшого сторони розходяться в оцінках і обстоюють різні варіанти рішення. Внаслідок цього дискусія починає йти по колу і переговори заходять у глухий кут. Сторони демонстративно виявляють незацікавленість у протокольних контактах, у кулуарах поширюються чутки про можливий зрив переговорів. Слід виходити з неминучості тимчасових зупинок руху до конструктивної згоди й розглядати цей етап як особливо сприятливий для спостереження за поведінкою іншої сторони, для отримання нової інформації про неї. Щоб закінчити тупцювання на місці, доцільно:

- зробити перерву і перейти до неофіційних консультацій;
- відкласти обговорення тих питань, які породжують складнощі;
- підсумувати висловлені точки зору й повернутися до з'ясування інтересів сторін, перевірити, чи не залишилося прихованих інтересів;
- обмінятися дрібними поступками;
- створити підкомісії з експертів від обох сторін і доручити їм терміново розробити узгоджені пропозиції.

Ще один шлях активізації пошуку домовленості – розглянути можливі негативні наслідки, в разі якщо угоди не буде досягнуто. Іноді корисно запитати іншу сторону, що може примусити її змінити свою думку щодо проблемного питання. Водночас слід пам'ятати, що наша мета – не просто "зрушити воза з місця", а дістатися туди, куди ми прагнемо. "Дурний сватає, а розумний заміж бере", - кажуть у народі.

Один із відомих шляхів подолання глухого кута — формування "пакета", коли кілька пропозицій (більш привабливі й менш привабливі) пропонуються до розгляду разом.

**Завершення переговорів.** Якщо принципової угоди досягнуто, на завершальному етапі її треба деталізувати, юридично оформити, узгодити формулювання, терміни виконання, відповідальність і взаємні зобов'язання сторін, заходи контролю й механізми вирішення спірних питань, які можуть виникнути під час реалізації угоди. Якщо ж угоди не досягнуто, обговорюються можливості підписання документа, який залишає відкритими двері для наступних переговорів, узгоджується спільна заява для ЗМІ.

Якщо мета однієї зі сторін була іншою, ніж досягнення домовленості, то окремі етапи випадають, інші ж посідають центральне місце. Наприклад, якщо участь у переговорах зумовлювалася пропагандистськими інтересами чи інтересами отримання додаткової інформації, то наголос робиться на діагностичному (дискусійному) етапі, а наступні етапи ігноруються.

Після Другої світової війни значний розвиток отримали переговори на вищому рівні. Вони мають різноманітні форми: регулярні зустрічі ("зустрічі вісімки"), зустрічі на святкуваннях чи на похоронах відомих державних діячів, двосторонні саміти. Такі переговори дають змогу приймати кардинальні рішення, отримати інформацію "з перших рук", оперативно обмінятися думками. Переговори, на яких домовленості підписують вищі посадові особи держав, забезпечують додаткові гарантії їх виконання. Масштаб рішень на переговорах вищого рівня збільшує ціну можливої помилки (наприклад, значний негативний вплив на розвиток подій у Європі мала Мюнхенська угода 1938 р.). Тому для таких переговорів особливо важливою є попередня підготовка, яку мають здійснювати професійно підготовлені кадри.