

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРІВ

Методичні рекомендації

до семінарських, практичних занять і самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» освітньої програми «Міжнародні відносини та регіональні студії»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Н. Б. Белоусова – кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної інформації Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

І. Ю. Слюсаренко – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних відносин факультету права та міжнародних відносин Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 10 від 21 травня 2025 року)*

Т 33 **Теорія і практика переговорів** : методичні рекомендації до семінарських, практичних занять і самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» освітньої програми «Міжнародні відносини та регіональні студії» [Електронний ресурс] / уклад. О. С. Виговська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 62 с.)

Видання містить положення про організацію вивчення навчальної дисципліни «Теорія і практика переговорів», її тематичний план та структуру, плани семінарських та практичних занять, завдання для самостійної роботи, підсумкові питання для самоконтролю студентів та рекомендовану літературу.

Методичні матеріали призначені для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» (освітня програма «Міжнародні відносини»).

УДК 327.8

ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	4
2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	20
4. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ	21
5. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	35
6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ.....	40
7. ПІДСУМКОВІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	41
8. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	44
9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	44

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета викладання навчальної дисципліни є формування у студентів системи знань про стратегію і тактику переговорного процесу та набуття ними практичних умінь щодо підготовчої роботи і безпосереднього ведення переговорів.

Основні завдання вивчення дисципліни полягають у формуванні:

формування загальних компетентностей

ЗК3. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК4. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК12. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

формування спеціальних компетентностей

СК1. Здатність виокремлювати ознаки та тенденції розвитку, розуміти природу, динаміку, принципи організації міжнародних відносин, суспільних комунікацій та/або регіональних студій.

СК2. Здатність аналізувати міжнародні процеси у різних контекстах, зокрема політичному, безпековому, правовому, економічному, суспільному, культурному та інформаційному.

СК9. Здатність застосовувати знання характеристик розвитку країн та регіонів, особливостей та закономірностей глобальних процесів та місця в них окремих держав для розв'язання складних спеціалізованих задач і проблем.

СК13. Здатність аналізувати діяльність міжнародних недержавних акторів та транснаціональні відносини

СК18. Здатність оцінити міжнародне середовище держави, визначити цілі та завдання її зовнішньої або внутрішньої політики та пропонувати відповідні ефективні інструменти їх реалізації.

Методика вивчення навчальної дисципліни «Теорія і практика переговорів» базується на поєднанні лекцій, семінарських, практичних занять та самостійної роботи студентів.

Семінарські заняття є однією з форм навчальних занять, при якій викладач організовує дискусію студентів навколо певної проблеми на основі самостійного вивчення рекомендованої літератури. Логічна структура планів семінарських занять охоплює широке коло проблем, і побудована таким чином, щоб сприйняття основного понятійного апарату, концепцій та принципів теорії і практики переговорів було максимально ефективним. Підготовка до семінарських занять сприяє поглибленню знань студентів, розвитку їх творчості та інтелекту.

На практичних заняттях з дисципліни студенти можуть здійснювати рольові ігри, де відпрацьовують різні стратегії ведення переговорів, аналізують

реальні кейси та розв'язують конфліктні ситуації. Крім того, вони можуть здійснювати симуляції переговорних процесів з урахуванням різних культурних контекстів і дипломатичних аспектів.

Самостійна робота є однією із складових навчального процесу і основним засобом оволодіння студентами навчальним матеріалом у вільний від занять час. Одним із видів самостійної роботи є опрацювання матеріалу кожної теми за матеріалами лекцій та рекомендованою літературою. Якщо з певних причин лекція пропущена, її необхідно опрацювати самостійно. Іншими видами самостійної роботи є: підготовка до семінарів, самостійне вивчення окремих питань дисципліни, вирішення тестових завдань.

Викладач систематично контролює самостійну роботу студентів: перевіряє виконання завдань, оцінює виступи студентів на семінарах з питань, які винесені на самостійне опрацювання. Виконання завдань, винесених на самостійне опрацювання, є обов'язковим для кожного студента.

2. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Основи переговорного процесу

Сутність поняття «міжнародні переговори» у науковій літературі. Міжнародні переговори як об'єкт дослідження багатьох наук: світової політики, історії міжнародних відносин, міжнародного права, психології тощо. Основні підходи щодо дослідження міжнародних переговорів. Переговори як наука і мистецтво досягнення згоди у процесі комунікацій. Мистецтво переговорів за концепцією А. Пеке. Дипломатія як ведення міжнародних відносин шляхом переговорів (Г. Нікольсон). Теорія мистецтва дипломатичних переговорів Г. Моргентхау. Погляди Р. Аксельрода, Г. Райффа, А. Раппопорта, Р. Фішера, У. Юрі та ін. щодо теорії та практики переговорного процесу.

Типологія міжнародних переговорів: за рівнем; кількістю учасників; характером взаємодії; офіційні або неофіційні переговори та ін.

Багатосторонні міжнародні переговори, складність їхньої організації, структурування інтересів сторін-учасників шляхом створення коаліцій. Правила організації та проведення багатосторонніх міжнародних переговорів, технічні складнощі. Роль голови на міжнародних переговорах (засідання Ради Безпеки ООН). Процедура проведення засідань як найважливіший елемент багатосторонніх переговорів. Методи прийняття рішення, переваги та обмеження методів прийняття рішень на багатосторонніх міжнародних переговорах.

Сутність понять «BATNA» і переговорний простір. Термін «BATNA» (Р. Фішер та У. Юрі) як найкраща альтернатива переговорному рішенню. Відсутність «BATNA» як одна із найважливіших умов для початку

переговорного процесу. Присутність та відсутність переговорного простору. Взаємозв'язок між BATNA і переговорним простором.

Переговори як спільна практична діяльність двох або більше учасників в умовах, коли інтереси сторін частково збігаються і частково розходяться. Співвідношення інтересів учасників переговорів, відсоток збігу інтересів сторін, формулювання переговорної позиції. Специфіка практичної діяльності під час ведення переговорів: діяльність в системі суб'єкт – суб'єкт, а не суб'єкт – об'єкт; можливість постійної зміни ситуації, що висуває відповідні вимоги до учасників переговорів; принцип рівності прав партнерів по переговорам; неоднорідність переговорного процесу та його стадійний характер. Погляди Дж. Уінхема та М. Блейкера щодо стадій переговорного процесу. Загально визнані стадії переговорного процесу.

Функції міжнародних переговорів та їх основне призначення – спрямованість на спільне вирішення проблеми.

Класифікація міжнародних переговорів: традиційна – в залежності від *сфери ведення* переговорів; у відповідності до конкретних проблем, які розглядаються. Нові види переговорів, що пов'язані із *специфікою їх ведення* (переговори із терористами). Процесуальні критерії класифікації переговорів: рівень ведення; кількість сторін; рівень переговорів; характер взаємодії учасників; регулярність зустрічей; характер переговорів.

Класифікація міжнародних переговорів за концепцією Дж. Діна: три групи переговорів. Класифікація міжнародних переговорів у відповідності до *їх цілей* за концепцією Ф. Ч. Ікле; до *умов їх ведення*: переговори в рамках співробітництва держав і в умовах конфлікту.

Конфронтаційний та партнерський підходи до ведення переговорів. Три моделі переговорного торгу: жорстка, м'яка і змішана. *Жорсткий (конфронтаційний) торг* за столом переговорів як військова битва, в якій прийоми як військові маневри. *Основна мета* методу жорсткого торгу – все або нічого, як за будь-якої ціни добитися поступок від партнерів по переговорам. *Конфронтаційний підхід* до ведення міжнародних переговорів. Тактика торгу як порушення балансу інтересів сторін із-за прийняття асиметричного типу рішення, в якому перевага відбувається не завжди у бік більш сильного партнера.

М'яка стратегія торгу як досягнення бажаного результату завдяки обміну взаємними поступками. М'яка лінія як підкреслення важливості створення і зберігання відносин, коли учасники переговорів – політичні партнери, які йдуть на взаємні поступки із розумінням того, що розвиток відносин є набагато важливішим за досягнення разового виграшу. Розумне

почергове застосування жорсткої та м'якої стратегії як компромісний варіант *змішаного торгу*.

Теорія ігор (Джон фон Нейман та Оскар Моргенштерн). За концепціями американських учених (Г. Райффа, А. Раппопорта і Т. Шеллінга), теорія ігор як: ігри з нульовою сумою (переможець отримує все); ігри з позитивною сумою (кожен із учасників щось виграє); змішані ігри.

Переговори в умовах гострого конфлікту: медіативна модель. *Медіація* (від лат. *mediare* – посередництво) як спосіб урегулювання конфліктів за сприяння посередника (медіатора), процес переговорів за участі третьої сторони (нейтральної). Завдання, принципи, види та процедура медіації. *Медіатор*: основні функції, права та обов'язки. Медіативна угода. Терміни та порядок припинення процедури медіації. Основні стадії переговорів за участі посередника (медіатора). Умови ефективної медіації.

Тема 2. Культура спілкування сторін на міжнародних переговорах

Культура спілкування як феномен, що дозволяє учасникам міжнародних переговорів виконувати подвійну роль: з однієї сторони, відстоювати інтереси власної держави, а з іншої – бути посередником (медіатором) між власним урядом та урядом іншої держави. Основні правила культури спілкування на міжнародних переговорах. Важливий принцип комунікації за Дж. Лічем – принцип ввічливості, розкритих у шести максимах (правилах поведінки).

Психологічна культура ділового спілкування як знання закономірностей психічної діяльності співрозмовників для створення сприятливого психологічного клімату на міжнародних переговорах. Ефективні прийоми для створення сприятливого психологічного клімату у процесі комунікації, розроблені Д. Карнегі, фахівцем у галузі психології спілкування.

Культурний контекст міжнародних переговорів: вербальні і невербальні комунікації. Професійна культура спілкування на вербальному і невербальному рівнях під час міжнародних переговорів. Роль контексту при спілкуванні у різних культурах. Країни з високим та низьким контекстом культури спілкування.

Вербальні засоби ділового спілкування: уміння говорити і слухати. Мовні норми ділового спілкування: культура, стиль мови та правила мовної поведінки. Формули мовного етикету.

Роль *невербальних засобів комунікації* на міжнародних переговорах: вираз обличчя; зовнішність; контакт очима; жести; міміка; пози; тактильні контакти та ін. Основні *правила інтерпретації* невербальних комунікацій. Правильна інтерпретація *просторових зон*, в межах яких відбувається спілкування на міжнародних переговорах: інтимна зона; особистісна або персональна зона;

соціальна зона; публічна зона. Особистісні зони спілкування на міжнародних переговорах на прикладі європейців, американців, азіатів.

Значення невербальних засобів комунікації на міжнародних переговорах: сигнали очима та тривалість погляду (класифікація поглядів за концепцією А. Піза); жести і пози учасників переговорів; розсадка учасників переговорів як елемент психологічного впливу; міміка і фейсбілдінг; тактильні контакти.

Східна стратагемна модель ведення переговорів як метод інтелектуальних пасток. *Стратагема* (від грецьк. *strategema* – військова хитрість) як стратегічний план із закладеною пасткою для противника. Сутність понять «стратагема», «стратагемний підхід», «стратагемне мислення», «ланцюг стратагем».

Стратагеми як спосіб сприйняття дійсності, спосіб мислення і дії. *Стратагемне мислення* як мистецтво використання різноманітних прийомів психологічного протиборства із специфічними законами та вимогами. Основна ідея стратагемного мислення на міжнародних переговорах. Ідеальний наступ та ідеальний захист у межах стратагемного мислення.

Стратагемний підхід, його зв'язок із ситуаційним аналізом. Стратагемний підхід ведення міжнародних переговорів не тільки як модель поведінки, а й спосіб пізнання, який дозволяє по-новому відкрити для себе партнерів по міжнародним переговорам.

Ланцюг стратагем як метод інтелектуальних пасток. Використання у політиці мистецтва ланцюга стратагем з давніх часів. Варіанти поєднання стратагем під час переговорного процесу.

Стародавній китайський канон «Тридцять шість стратагем. Таємна книга військового мистецтва» (VII ст.) як уособлення китайської народної мудрості. Основні різновиди стратагем згідно стародавнього китайського канону: I. Стратагеми успішних переговорів; II. Стратагеми урівноваження сил на переговорах; III. Стратагеми наступу; IV. Стратагеми переговорів з декількома учасниками; V. Стратагеми наступу спільно з третьою стороною; VI. Стратагеми переговорів із слабкою позицією. Стратагемна модель ведення міжнародних переговорів як сума цілеспрямованих заходів, розрахованих на реалізацію довгострокового стратегічного плану, що забезпечує вирішення кардинальних завдань.

Стратагемний аналіз на політичних переговорах і як можливість захисту, і як зброя наступу, і як засіб ретроспективного або перспективного аналізу політичних, дипломатичних та економічних процесів. Ефективність використання стратагем у спірних та конфліктних ситуаціях.

Тема 3. Підготовка та проведення міжнародних переговорів

Сутність понять «стратегія і тактика» переговорів. *Структурні компоненти переговорного процесу*: підходи до переговорів (стратегії ведення переговорів); етапи ведення переговорів; способи подачі позиції учасниками переговорів; тактичні прийоми.

Наукові концепції щодо стратегій або підходів до переговорів. *Два підходи до переговорів, дві стратегії їх ведення: кооперативний, спрямований на співпрацю підхід, та конкурентний – зорієнтований на протистояння сторін.* Концепція Ч. Макклінтока: альтруїстський, кооперативний, конкурентний, індивідуалістичний, агресивний підходи. Концепція Р. Холла: спрямованість на реалізацію змістових цілей та орієнтація на встановлення відносин. Підготовка до переговорів в умовах *конфлікту, кризи або співпраці*.

Змістова компонента підготовки до переговорів: аналіз проблеми і розробка можливих альтернатив; визначення переговорної позиції, концепції і можливих варіантів вирішення проблеми; формулювання пропозицій і підготовка основних аргументів (оціночні та причинно-наслідкові); розробка необхідних інструкцій учасникам переговорів; підготовка необхідної документації (тексти основних доповідей, проекти рішень тощо).

Моделювання переговорного процесу. Методи підготовки до переговорів: наради (один із видів для прикладу: метод ситуаційного аналізу), інформаційно-аналітична робота тощо. Структура переговорного процесу: підготовчий (докомунікативний), дискусійний (комунікативний), рефлексивний (посткомунікативний) етапи.

Основні стадії підготовки міжнародних переговорів за Ф. Бег'юлі : *перша стадія* – постановка завдань, формулювання мети переговорів, збір інформації, аналіз вихідної позиції; метод аналізу сторін або SWOT- аналіз як сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats); визначення стартової позиції; *друга стадія* – аналіз позиції протилежної сторони; створення психологічного портрету партнерів по переговорам за методом К. Г. Юнга; врахування культурних традицій і національного стилю ведення переговорів; *третьа стадія* – а) визначення концепції переговорів, яка може включати декілька варіантів вирішення проблеми; б) вибір стратегії і тактики: об'єктивні та суб'єктивні фактори; в) використання найбільш відомих тактик ведення переговорів: тактика «милого друга» (або «гірчиного зерна»); тактика відкладання (тактика Лінкольна); тактика стратагем (створення ланцюга стратагем); тактика принца Максиміліана (тактика цейтноту); тактика провини; тактика Галейрана («Розділай та володарюй!»); г) складання карти питань; д) створення переговорного досьє; *четверта стадія* – вирішення організаційних питань;

підготовка змістових моментів переговорного процесу, тобто «Переговори щодо переговорів»: вибір місця та термінів проведення переговорів; визначення порядку денного та рівня проведення переговорів; вирішення протокольних питань, формату проведення переговорів тощо; *п'ята стадія* – самопідготовка як набуття упевненості у своїх силах та вибір особистісної лінії поведінки. Уміння контролювати атмосферу переговорів – головний ключ до їх успішного проведення (Дж. Ніренберг та І. Росс).

Організаційна підготовка міжнародних переговорів: місце і час проведення переговорів; визначення порядку денного і рівня переговорів; формування делегації, кількісного і персонального складу переговорної сторони, визначення функцій кожного учасника переговорів; правильна організація просторового середовища; фінансове забезпечення переговорного процесу; підготовка технічних засобів для проведення переговорів тощо.

Проведення переговорів як складний багатоетапний процес. Основні етапи проведення переговорів:

Перший – початок переговорів: обмін думками, перші пропозиції. Ритуал привітання, основне правило першої пропозиції. Рекомендації експертів щодо початку переговорного процесу.

Другий – дебати. Використання карти питань та правил теорії аргументації і риторики. Взаємозв'язок між успішністю проведення переговорів на даному етапі та ефективністю інформаційної підтримки у ЗМІ.

Третій – зона конкретних пропозицій. *Тактичні прийоми* за Ф. Бег'юлі: фрагментація; пошук альтернативних рішень; обговорення принципово нової пропозиції; обхідний шлях; готовність і бажання; взаємні поступки; періодичне підбиття підсумків; підтримка опонентів у момент відступу назад. Стратегія взаємних поступок: використання принципу «послуга за послугу», пошуки компромісних рішень.

Четвертий – прийняття рішень і завершення переговорів. Оформлення протоколу і письмової угоди. Ефективне інформаційне висвітлення результатів переговорів у міжнародних ЗМІ.

Типові помилки учасників-початківців міжнародних переговорів. Критична самооцінка, уміння аналізувати типові помилки під час переговорного процесу та діяти неординарними методами як фактор професійного зростання учасників міжнародних переговорів.

Тема 4. Прийняття рішень та підготовка підсумкових документів

Завершення міжнародних переговорів: зона остаточної пропозиції та очікування відповіді («так» чи «ні»). *Тактичні прийоми*: перегляд питань, які обговорювалися на попередніх переговорах; останні поступки, пошук «золотої

середини»; вибір із двох альтернатив; пакет пропозицій; нові ідеї і пропозиції; відкриті позиції («карти на стіл!»).

Підбиття підсумків, прийняття рішень, підготовка проекту підсумкового документа (договір, угода, контракт, резолюція тощо), обговорення та оформлення підсумкових документів у письмовій формі із залученням досвідчених юристів. Вимоги до оформлення письмової угоди: ясність, лаконічність, точність відображення суті домовленостей.

Обговорення та визначення термінів щодо реалізації досягнутих домовленостей, визначення виконавців, необхідні ресурси та їх джерела, санкції у разі невиконання домовленостей. Важливість завершального етапу міжнародних переговорів для перспективи подальшої співпраці з партнерами. Професійна репутація учасників переговорного процесу.

Продовження інформаційної кампанії після завершення міжнародних переговорів: висвітлення їх результатів у світових каналах комунікацій. Співвіднесення отриманих результатів на міжнародних переговорах із вартістю понесених витрат.

Тема 5. Нові інформаційні технології ведення міжнародних переговорів

Сутність поняття «зв'язки з громадськістю (англ. *public relations, PR*)». Різноманітність інтерпретацій даного поняття у різних джерелах (Інститут суспільних відносин у Великій Британії, Заява у Мехіко в серпні 1998 р. представників 30-ти національних PR-асоціацій тощо).

Зв'язки з громадськістю (PR) як невід'ємна складова сучасного стилю міжнародних переговорів, мистецтво і наука формування сприятливої суспільної думки з приводу переговорів в інтересах організаторів, що ґрунтуються на своєчасній поінформованості всіх учасників переговорного процесу та громадськості.

Основні напрями PR-супроводу міжнародних переговорів: формування суспільної думки всередині країни та за її межами щодо основних проблем переговорів; вплив на динаміку суспільних настроїв; позитивне висвітлення діяльності та підсилення іміджу провідних політичних лідерів; формування позитивного іміджу країни, в залежності від рівня переговорів; просування найважливіших політичних ідей у провідних ЗМІ; інформаційний вплив на політичну позицію партнерів по міжнародним переговорам; забезпечення керівництва делегації необхідною інформацією щодо стану суспільної думки по проблемі переговорів.

Висока професійна кваліфікація фахівців із зв'язків з громадськістю. Специфіка діяльності фахівців із зв'язків з громадськістю на міжнародних переговорах як вміння: налагоджувати комунікаційні контакти із провідними

ЗМІ, політичними лідерами і представниками громадськості; виступати як у ролі радників керівників делегацій, так і в ролі посередників; забезпечити гармонізацію політичної, ділової та суспільної діяльності.

Інформаційна кампанія на міжнародних переговорах як заздалегідь спланований комплекс взаємопов'язаних комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення конкретних цілей організаторів переговорів шляхом цілеспрямованого впливу на суспільну думку і позиції партнерів по переговорам. Планування інформаційної кампанії та вибір інформаційних технологій.

Мета інформаційної кампанії у вигляді *алгоритму* – поступове розширення зони інформації щодо теми переговорів; надання їй чіткого оціночного змісту в інтересах організаторів; цілеспрямована дія на формування відповідної суспільної думки; зміна суспільної думки на користь підтримки позиції своєї делегації на переговорах.

ЗМІ як головний інструмент формування суспільної думки у світовій політиці. Основні *етапи організації інформаційної кампанії*: 1) аналіз загальної політичної ситуації навколо основної проблеми переговорів, проведення необхідних досліджень та постановка основного завдання кампанії; 2) розробка програми, вибір каналів масових комунікацій, технік впливу, визначення публіки, планування бюджету; 3) здійснення наміченої програми, розкручування теми, інформаційна атака як фаза активних дій на інформаційному ринку; 4) інформаційне прикриття, оцінка результатів кампанії, аналіз помилок інформаційної кампанії, основні висновки.

Тема 6. Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою

Жорсткі та м'які інформаційні технології. Теорія інформаційного порядку денного (ІПД) у визначенні Б. Берельсона. Формування ІПД як конкуренція ЗМІ за увагу аудиторії за допомогою правильно встановленої сітки мовлення. Негативне поле ІПД, інформаційний стрес, криза очікувань.

Сутність поняття «маніпуляція» у різних джерелах. Основні *прийоми маніпуляції* суспільною свідомістю. *Методи та прийоми підсвідомого впливу*: приховане інформаційне навіювання; семантичне маніпулювання; інформаційне відволікання; ефект терміновості повідомлень; створення суспільного резонансу; драматизація подій, що відбуваються; створення образу ворога; формування стереотипів та міфів.

Міфотворчість як ефективний метод із арсеналу ЗМІ. Нові міфи, що створюються на ґрунті архетипів свідомості («імперія зла», «вороги цивілізації», «вороги демократії» тощо).

М'які прийоми маніпуляції щодо подачі матеріалу у ЗМІ: 1) завищення інформаційного приводу; 2) «солодкий» контекст; 3) «голос народу – голос Божий» (лат. *Vox populi Vox Dei*); 4) закладання мін; 5) анімація, канонізація фокус-групи; 6) фальшивий виток інформації; 7) кластеризація (поділ); 8) канонізація соціопитування; 9) пластиковий експерт; 10) «наша» людина у натовпі; 11) штучний супутник.

Сутність та ефективність застосування спеціальних інформаційних прийомів, що використовуються для зменшення суспільного значення думки опонентів по переговорах: заниження інформаційного приводу; використання інформаційної какофонії; «цементування» теми ворога за допомогою точок зору різних експертів з протилежними позиціями, в яких пересічним громадянам важко розібратися тощо.

Сутність поняття «імідж» (англ. *image*) як стереотипний образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Відмінність образу від іміджу. Імідж професійного учасника міжнародних переговорів.

Іміджелогія – сучасна наука про формування професійного іміджу, технологіях самопрезентації, без чого неможливий успіх у будь-якій професійній сфері. Сучасні іміджмейкери щодо трьох основних елементів іміджу: образу-знання, образу-значення, образу потрібного майбутнього.

Структура іміджу, що включає три види характеристик: персональні, соціальні та символічні.

Персональні характеристики – фізичні, психічні, професійні та ділові якості, серед яких виділяють: привабливу зовнішність, яка набуває особливої ваги за доби телебачення (манера одягатися, зачіска, погляд тощо); ефектні комунікативні, вольові, лідерські, організаторські здібності; професійну компетентність. Найважливіше місце серед персональних характеристик іміджу учасника переговорів набувають психологічні та професійні якості: комунікабельність, сила, компетентність, моральний авторитет.

Класики теорії переговорів (Ф. де Кальєр, А. Пеке, Л. Р. Шамуа та ін.) щодо вдосконалення особистісних психологічних, моральних та комунікативних якостей учасників міжнародних переговорів. Негативні якості та вчинки, яких слід уникати під час переговорного процесу.

Соціальні характеристики – статус учасника міжнародних переговорів у складі делегації, його офіційну позицію, соціальний та матеріальний стан, характер відносин з партнерами та опонентами.

Символічні характеристики іміджу пов'язані з приналежністю до відповідних політичних сил та груп, яскраво вираженою орієнтацією на відповідну ідеологію (правляча сила – опозиція, праві – ліві тощо).

Імідж політичного лідера під час переговорів як своєрідний акумулятор суспільних настроїв, політичних інтересів та цілей. Поради професіоналів у галузі іміджмейкінгу щодо формування образу ефективного учасника міжнародних переговорів. Створення PR-фахівцями іміджу керівника, здатного до змін у залежності від політичної ситуації під час міжнародних переговорів.

Іміджеві технології у процесі висвітлення міжнародних переговорів: створення позитивної думки через канали ЗМІ; відповідність іміджу стереотипам сприйняття даної аудиторії; ефект ореола; психологічне налаштування; домінуюча потреба; захисні механізми; спрощення.

Тема 7. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів

Сутність понять «національний характер», «менталітет» в історії філософської думки. *Національний характер* як спільність почуттів, ідей, вірувань, традицій, які поступово накопичуються та передаються із покоління в покоління у межах однієї цивілізації, що надає психічному складу відповідного народу єдності, міцності, творчої сили та визначає енергетику нації.

Національний стиль ведення переговорів як приналежність відповідним культурним цінностям, традиціям, звичаям, орієнтацією на специфічні механізми прийняття рішень та дотримання правил поведінки, які є глибоко вкоріненими в національній культурі.

Ключові параметри національного стилю на міжнародних переговорах: ціннісні орієнтації, релігійні звичаї і правила; ментальні особливості; механізми вироблення рішень (індивідуальні і колективні); особливості поведінки, специфіка невербальних комунікацій. Кроскультурні бар'єри та культурні відмінності у переговорному процесі. Національний стиль ведення переговорів умовно поділять на *західний та східний*, оскільки він є відображенням національної культури в особистісних особливостях поведінки її представників.

1. Релігійна етика щодо світобудови, відносини між релігією та політикою, владою та формою власності, пояснення механізмів суспільного процесу.

Захід: протестантська етика як провідна релігія у західному суспільстві, зміщення акцентів у християнській традиції: людина відповідальна за формування своєї земної долі. *Антропоцентризм* як принцип світобудови, в центрі якої людина, яка хоче підкорити сили природи і суспільства. Пріоритет ідеї сили та діяльності. Принцип *суб'єктивізму та індивідуалізму* як кардинальний принцип західної політичної культури. Пріоритетне значення концепції прав людини і принципу недоторканності приватної власності. Ідея відділення політики від моралі, прагматичне розуміння техніки переговорного процесу, домінування технологічних принципів над етичними.

Схід: *теоцентризм* як принцип будови Космосу, в основі світобудови – трансцендентна воля, якій людина має підкоритися, розпізнати її та діяти у відповідності з її принципами. Сакралізація політичної влади, релігія освячує політичну традицію. *Концепція обов'язків людини перед суспільством і природою* як домінуюча у східних культурах. Не права людини, а її обов'язки як предмет обговорення всіх східних культур. Принцип *колективізму та традиціоналізму* східних стилів ведення переговорів. У політиці переважають м'які технології для збереження гармонії з природою та моральними законами.

2. *Базові архетипи суспільної свідомості.*

Захід: архетип образу героя-завойовника, «звільненого від ланцюгів Прометея» та підкорюючого світ своєю волею.

Схід: архетип образу героя-визволителя (змієборця), який рятує світ у боротьбі із злом та встановлює справедливість, мир і гармонію (ідеї *православного християнства*); образу «благородного чоловіка», мета якого – підтримувати порядок і гармонію (*конфуціанство*); образу Шиви, який танцює та уособлює загадку Всесвіту, його гармонічну динаміку (*індуїзм*); образу воїна, мета якого – боротися та вмерти за віру (*іслам*).

3. *Ціннісні орієнтації особистості і суспільства.*

Захід: *матеріальні цінності* як пріоритет у західній цивілізації: власність, багатство, комфорт, влада, слава, сила, здоров'я, задоволення, права тощо.

Схід: *духовні цінності* як пріоритетні у суспільстві та корелюються із морально-релігійними принципами: колективізм, кланова солідарність, моральність, прагнення гармонії тощо.

4. *Ставлення до традицій.*

Захід: культ інновацій, прагнення до прогресивних змін у всіх сферах суспільного життя. *Лінійний тип* політичного часу.

Схід: орієнтація та збереження традицій, намагання до їх збереження у процесах суспільної модернізації. *Циклічний тип* політичного часу, в якому традиції зберігаються та реінтерпретуються на новому етапі суспільного розвитку.

Тема 8. Переговори із західними та східними партнерами

Західна культура міжнародних переговорів: відділення політики від моралі, світське розуміння переговорного процесу, домінування технологічних принципів над етичними. *Прагматизм, раціоналізм і змагальність* як найхарактерніші риси західного стилю ведення міжнародних переговорів.

Нові підходи у західній культурі переговорів: *метод принципів переговорів* (Р. Фішер, У. Юрі) як ефективна новація у переговорних практиках на думку західних політиків.

Критика західної культури міжнародних переговорів за політику подвійних стандартів. Криза базових цінностей гуманізму у західній культурі політичних переговорів. Розробка *Всезагальної декларації обов'язків людини* на противагу концепції прав людини як прорив у світі сучасної політики і практики міжнародних переговорів.

Концепція лідерства, що програмується. Нові інформаційні технології у політиці домінування за столом переговорів. Стратегія та технологія використання лідерства, що програмується, у практиці міжнародних переговорів. Приклади використання технології *лідерства, що програмується*: викиди у політичний дискурс таких ідей і концепцій, як "зіткнення цивілізацій", «боротьба з тероризмом», що стали підґрунтям для програмування військових операцій в Югославії, Афганістані, Іраку, Сирії.

Німецький національний стиль ведення переговорів, його специфіка. Риси німецького характеру: методичність, педантичність, сухість, акуратність, пунктуальність, індивідуалізм, скрупульозність, серйозність, почуття відповідальності тощо. *Німецька культура переговорів* як культура з низьким контекстом: відсутність натяків і підтексту у ділових бесідах. Особливості німецького національного стилю: ретельна підготовка до переговорів; методичність та послідовність під час переговорного процесу; не прийнятність імпровізацій та сюрпризів, навіть у неформальних заходах; пропозиції та зауваження мають суто діловий і конкретний характер з посиланнями на джерела; увага до ієрархії та статусу під час переговорного процесу як гарантія порядку; точність та скрупульозність у виконанні досягнутих домовленостей тощо.

Французький національний стиль ведення переговорів як антипод до німецького в європейській культурі, його специфіка. Риси французького характеру: милування та захоплення «прекрасною Францією» французькою мовою та культурою; культура та мистецтво слова як національна гордість французів; гострий французький розум та красномовство; почуття прекрасного, галантність, вишуканість манер та ввічливість; люб'язність, схильність до жартів та невимушеність у спілкуванні тощо. *Французька культура переговорів*, її характерні риси: заздалегідь ретельна підготовка до переговорів, всебічне обговорення кожної деталі переговорів, визнання юридичної сили прийнятих на переговорах документів, велика увага до етикету та правил поведінки, дух змагальності, різноманітність форм тощо.

Англійський національний стиль ведення переговорів як уособлення найкращих рис національної англійської аристократії, що апелюють до цінностей Вікторіанської доби: національна гордість, відданість сімейним цінностям, прочуття обов'язку і самодисципліна, схильність до консерватизму

тощо. Англійський національний стиль як *консервативний політичний* стиль: прихильність англійців до ритуалу та традицій; любов до тварин, морально-етична складова; не готовність до ризику у ділових та політичних стосунках; практичність; поєднання індивідуалізму та колективізму; пієтет перед законом, визнання юридичної сили прийнятих на переговорах документів; висока оцінка професіоналізму; надання переваги ситуаційному аналізу проблеми, уміння уникати гострих кутів; схильність до співпраці; дар спонтанної організації та почуття ієрархії; замкненість, дотримання дистанції, не схильність до неформальних стосунків тощо.

Американський національний стиль ведення переговорів як яскраве вираження лідерства як у бізнесі, так і в політиці. Відомі політики щодо сутності американського національного стилю: як характерна амбівалентність – між ізоляціонізмом та гегемонією, ностальгією за патріархальним минулим та прагненням ідеального майбутнього (Генрі Кісінджер); американська гегемонія у світовій політиці, володарювання, що ґрунтується на силі, та лідерство, що ґрунтується на узгодженні (Збігнев Бжезинський). Культ лідерства – характерна якість американців. Серйозна небезпека переродження світового лідерства у гегемонію. *Американська культура – культура з низьким рівнем контексту, без натяків і прихованого смислу.*

Характерні риси *американського національного стилю*: високий професіоналізм, компетентність у предметі переговорів; намагання гнучко балансувати між протилежними національними інтересами (особливості тактики); пристрасть американців до експериментування; високий темп переговорів, що створює модель переговорного процесу у вигляді азартної гри; практичність – надання переваги фактам та аргументам; культивування образу людини-космополіта, який живе за універсальними законами, у зв'язку з цим – акцент на універсальності переговорних технологій; мета переговорів завжди виправдовує засоби, у зв'язку з цим – прагматизм, зневажливе ставлення до традицій, сила даного слова, увага до деталей, виражений конструктивізм; значний об'єм текстів підписаних угод (американська якість – передбачити все можливе на будь-які життєві випадки); значення ділової репутації тощо.

Східна культура міжнародних переговорів: чотири провідні цивілізаційні традиції – мусульманська, конфуціансько-буддійська, індо-буддійська, латиноамериканська. Східні традиції: колективізм, традиціоналізм, пріоритет обов'язків людини тощо.

Мусульманський Схід: вплив релігії на всі сфери суспільного життя. Поєднання духовної і світської влади, дотримання основних правил шаріату при укладанні міжнародних договорів.

Арабський національний стиль ведення переговорів, його зв'язок з мусульманською культурною традицією. Віра в Аллаха як основа мусульманського вчення, етика ісламу. Відсутність аскетизму, демонстрація успіху та могутності як характерні риси культури мусульман. *Ісламська культура* і міжнародне ісламське право. *Основні правила та традиції арабського стилю ведення переговорів*: яскраво виражений національний колорит; вдумлива неспішність дій; дух колективізму; близька дистанція між партнерами під час ділових зустрічей; обмін візитівками тільки правою рукою (ліва – «нечиста»); при зустрічі не прийнято починати розмову відразу про справу; сімейні цінності; підвищена чутливість у питаннях особистої честі (клятва честю – найсильніша обіцянка араба); вміння торгуватися; значення невербальних комунікацій (арабське «так» не завжди означає згоду); не допущення фамільярності у процесі комунікації; гостинність арабів, значення етикету при прийомі гостей (пригощання кавою, арабська *кава* як найважливіший ритуал гостинності) тощо.

Турецький стиль ведення переговорів, його відмінність від інших мусульманських країн, завдяки реформам Кемаля: світська республіка, відділення релігії від держави, світське законодавство. Збереження культурних традицій при послабленні релігійних заборон та впливу глобалізації. Особливості турецького менталітету, вплив культурних традицій як Сходу, так і Заходу. Протиріччя у національному характері: турецькі партнери як складні партнери по переговорам. *Основні правила та традиції турецького стилю ведення переговорів*: при спілкуванні – максимум такту, ввічливості, неспішності (час не є абсолютною цінністю в цій культурі на противагу американській, де «час – гроші»), дотримання правил етикету, зокрема, консервативний класичний стиль одягу; ефективність переговорів – атмосфера довіри та взаємної поваги; важливість сохбету (чай або кава), що передують переговорам; значення невербальних комунікацій, активне використання тактильних контактів (обніматися, плескати по плечу); торг, але делікатний і грамотний, як необхідна складова переговорів з турками, недопустимість тиску із сторони партнерів; сімейні цінності: як правило більшість корпорацій – сімейний бізнес; патріархальний стиль, жорстка ієрархія тощо.

Індійський стиль ведення переговорів коріннями сягає в індійську філософію: концепція реінкарнації, терпимість, релігійний плюралізм, ненасильницька етика. Особливості національного характеру: гнучкість, терпимість до представників інших культур, готовність до діалогу, здатність досягати консенсусу, відкритість мислення тощо.

Ритуал привітання (жест *намасте*), обмін візитними картками Високий контекст індійської культури міжнародних переговорів (інтонації, натяки,

невербальні комунікації, інтуїція, почуття довіри). *Особливості індійського стилю переговорів*: збереження дружньої та привітної атмосфери; недопущення тактики насильницького тиску, конфліктних ситуацій; не прийнятність категоричного «ні»; успіх на переговорах закріплюється святковими обідом або вечерею, особливості індійської кухні та гостинність індусів.

Китайський стиль ведення переговорів – конфуціанська етика, пошук «золотої середини» у бізнесі і політиці. Конфуціанство як система цінностей, що регулює відносини між людьми. Ментальність китайців: вони є законослухняними, відданими, дисциплінованими. *Особливості китайського стилю переговорів як культури консенсусу та обов'язку*: висока внутрішня гомогенність культури у зв'язку із етнокультурною однорідністю населення; чітка вертикальна структура відносин, ритуал та ієрархія на всіх рівнях переговорного процесу; послідовний традиціоналізм, почуття приналежності до стародавньої культури як умова ідентичності китайців; лояльність, спокій, гармонія, колективізм як найважливіші цінності для китайців; високий рівень впливу контексту на переговорний процес (інтонація, жести, міміка, підтекст). Стратегемність китайського національного на міжнародних переговорах для забезпечення довготривалих стратегічних цілей. Сильні сторони китайської стратегемної дипломатії.

Японський стиль ведення переговорів обумовлений підкресленим зв'язком людини із природою, суспільством, соціальною групою, кланом, що призводить до *ідеалу безконфліктного переговорного процесу*. Куль гармонійного світосприйняття з перевагою естетичних елементів в японській ментальності. Японська естетика як морально зорієнтована та соціальна. *Ікебана і чайна церемонія* як засіб зміцнення соціальної гармонії та встановлення контактів під час переговорів. *Особливості японського стилю переговорів як культури компромісу та узгодження*: тяга до гармонії як внутрішній смисл японської стратегії і тактики переговорного процесу, запобігання зіткнення позицій сторін; неспішність дій (час для японців має символічний характер); увага до деталей; послідовність розгортання подій, що підпорядковується не принципам логіки та економії часу (як у європейців), а доцільністю, правилам ввічливості та традиціям; дотримання правил ділового етикету (особливості японського етикету); необхідність вислуховування партнерів до кінця; значення попередніх обговорень предмету переговорів у кулуарах, неформальній обстановці; уникнення слова «ні» під час переговорів, вираження незгоди ввічливою посмішкою та загальними фразами; високий контекст японської культури переговорів (міміка, емоції, жести, наприклад: «ні» – похитування долонями із сторони в сторону); японський стиль лідерства;

групова солідарність, колективна система прийняття рішень; тактика поступок тощо.

Латиноамериканський стиль ведення переговорів обумовлений унікальністю культури країн Латинської Америки як «вогняного континенту»: велика кількість етносів, мовне різноманіття тощо. Особливості національного характеру латиноамериканців: індивідуалісти; поважають моральні цінності; набожні католики, схильні до містичного розуміння сутності речей; дружелюбні; оптимісти; посмішка – візитна картка латиноамериканців; за натурою – традиціоналісти, ліберальні консерватори; спонтанність як превалювання почуттів над розумом; танго як душа Латинської Америки, танго манія у світі тощо. *Особливості національного стилю ведення переговорів:* авторитарно-патріархальна культура народів Латинської Америки, що обумовлює дух субординації та авторитаризму, пієтет перед авторитетом керівника, прийняття рішення на переговорах керівником; атмосфера дружнього спілкування, здатність до емпатії, толерантність; особливість латиноамериканського гумору (пікантні жарти та анекдоти); специфіка невербальних комунікацій (невеликий персональний простір у процесі комунікації – 30-40 см, що є значно менше, ніж у американців і більшості європейців; підвищена емоційність, активна жестикуляція; негативне сприйняття цифри «13», жовтого кольору як знака смерті, особливо у Мексиці, тощо); надання переваги святковим прийомам у разі успішних переговорів із запальними танцями, особливості латиноамериканської кухні тощо.

3. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви тем навчальної дисципліни	Обсяг у годинах			
	усього	у тому числі		
		л	пз	с. р.
Тема 1. Основи переговорного процесу.	15	4	2	9
Тема 2. Культура спілкування сторін на міжнародних переговорах.	15	4	2	9
Тема 3. Підготовка та проведення міжнародних переговорів.	15	4	2	9
Тема 4. Прийняття рішень та підготовка підсумкових документів.	15	4	2	9
Тема 5. Нові інформаційні технології ведення міжнародних переговорів.	15	4	2	9
Тема 6. Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою.	15	4	2	9

Тема 7. Соціокультурні традиції та особливості національних стилів ведення міжнародних переговорів.	15	4	2	9
Тема 8. Переговори із західними та східними партнерами.	15	4	2	9
Усього годин	120	32	8/8	72

4. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Основи переговорного процесу. Міжнародні переговори як об'єкт дослідження та практична діяльність. Основні наукові моделі переговорного процесу.

Семінарське заняття 1.

Питання для обговорення (теми доповідей):

1. Які основні характеристики визначають міжнародні переговори як окремий вид комунікації і чим вони відрізняються від консультацій, спорів чи конфліктів у міжнародних відносинах? Як ви вважаєте, чому важливо розрізняти ці поняття в теорії міжнародних відносин?

2. Які підходи до дослідження переговорів є найбільш актуальними у сучасній науці, і чому, на вашу думку, один з них є більш конструктивним за інші? Які переваги та недоліки кожного підходу ви можете виокремити?

3. Як сучасні інформаційні технології змінюють підготовку та ведення міжнародних переговорів? Наведіть приклад, де інформаційна перевага у віртуальному просторі значно вплинула на результат переговорного процесу.

4. Які основні критерії класифікації міжнародних переговорів за цілями, рівнем, кількістю учасників та складністю ви б виділили? Чим нестандартні переговори відрізняються від традиційних?

5. Як концепція BATNA впливає на стратегію ведення переговорів і чому її врахування є важливим для досягнення оптимального результату? Наведіть приклад, де застосування BATNA змінило хід переговорів.

6. Які види класифікації міжнародних переговорів ви можете визначити, і як ця класифікація допомагає краще розуміти процес ведення переговорів? Які аспекти переговорного процесу стають більш чіткими завдяки класифікації?

Основні кроки виконання завдання:

1. Визначити сутність поняття "міжнародні переговори", виявити специфіку міжнародних переговорів як особливої форми комунікації та розкрити їхню відмінність від інших видів комунікації: консультацій, спорів, конфліктів тощо.

- Огляд основних визначень міжнародних переговорів у науковій літературі та міжнародних дослідженнях.

- Проаналізувати ключові ознаки міжнародних переговорів, що відрізняють їх від інших форм комунікації, таких як консультації, спори та конфлікти.

- Виділити специфіку міжнародних переговорів в контексті дипломатії, культурних і політичних різниць.

- Порівняти міжнародні переговори з іншими формами комунікації за допомогою конкретних прикладів.

- Оформити відповідь у вигляді презентації, підсумовуючи виявлені відмінності.

2. Проаналізувати основні погляди та підходи щодо дослідження переговорів. Який із підходів до визначення міжнародних переговорів, на вашу думку, є найбільш конструктивним?

- Зібрати основні підходи до визначення переговорів, що є у міжнародних дослідженнях.

- Проаналізувати кожен з підходів (наприклад, поведінковий, інтересів, стратегічний та інші) та їхню відповідність реаліям міжнародних переговорів.

- Оцінити переваги та недоліки кожного підходу з наукової та практичної точки зору.

- Вибрати найбільш конструктивний підхід та обґрунтувати свій вибір.

- Представити висновки щодо найбільш ефективного підходу до міжнародних переговорів.

3. Розкрити значення сучасних інформаційних технологій у підготовці та веденні міжнародних переговорів у контексті нової інформаційної парадигми. Довести на конкретному прикладі, чому ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційної переваги у віртуальному просторі.

- Описати вплив інформаційних технологій на міжнародні переговори, зокрема в контексті цифрової дипломатії.

- Дослідити роль інформаційної безпеки, інформаційних потоків та віртуальних платформ в переговорах.

- Навести приклади, де використання сучасних технологій змінило результат переговорів (наприклад, онлайн-зустрічі, кібербезпека).

- Оцінити, як інформаційна перевага може вплинути на ефективність переговорів у сучасному світі.

- Оформити висновки, підсумовуючи значення інформаційних технологій у переговорах.

4. Розкрити типологію міжнародних переговорів за цілями, задачами, рівнем, кількістю учасників переговорного процесу, ступенем відкритості й складності. Схарактеризувати специфіку нестандартних переговорів.

- Ознайомитися з основними типами міжнародних переговорів, що класифікуються за різними критеріями (цілі, рівень, учасники тощо).
- Проаналізувати типи переговорів за їхньою специфікою та важливістю для міжнародних відносин.
- Детально розглянути нестандартні переговори, їхні характеристики та особливості порівняно з традиційними.
- Визначити, як нестандартні переговори відрізняються за метою, рівнем складності та залученими учасниками.
- Підсумувати висновки, схарактеризувавши різні типи міжнародних переговорів.

5. Розкрити сутність поняття BATNA, уведеного до обігу Р. Фішером та У. Юрі як найкращої альтернативи переговорному рішенню. Обґрунтувати свою відповідь на конкретних прикладах.

- Ознайомитися з концепцією BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) та її значенням для переговорів.
- Проаналізувати, як BATNA впливає на переговорний процес і як вона допомагає визначити межі можливого результату.
- Навести конкретні приклади, де застосування BATNA призвело до зміни результату переговорів (можливо, з історії міжнародних переговорів).
- Оцінити, як BATNA сприяє прийняттю рішень у критичних ситуаціях.
- Сформулювати висновки щодо важливості BATNA для ефективного ведення переговорів.

6. Проаналізувати різні види класифікації міжнародних переговорів. Що, на вашу думку, дає класифікація міжнародних переговорів для розуміння процесу їх ведення?

- Вивчити різні класифікації міжнародних переговорів (за рівнем, за участю сторін, за цілями тощо).
- Оцінити кожен вид класифікації та його значення для процесу переговорів.
- Зробити порівняння між класифікаціями, виділяючи їхні відмінності.
- Проаналізувати, як класифікація допомагає краще зрозуміти структуру та динаміку переговорів.
- Підсумувати важливість класифікації для дослідження та практики міжнародних переговорів.

Список рекомендованої літератури:

1. Виговська О.С. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод.посіб. / О.С. Виговська. – Київ: Київ.ун-т.ім. Б.Грінченка, 2023 – 220 с.
2. Захарчин Р. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів: Львівська Політехніка, 2020 – 160 с.
3. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Київ: «Фоліо», 2021 – 592 с.
4. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч.посіб. Київ: «Каравела», 2023 – 304 с.
5. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навчальний посібник. – Київ: «Либідь», 2009.

Тема 2. Культура спілкування сторін на міжнародних переговорах. Східна стратагемна модель ведення переговорів. Вербальні та невербальні засоби комунікації.

Семінарське заняття 2.

Мета завдання:

1. Розвинути навички аналізу та презентації складних концептів.
2. Поглибити розуміння стратегій, використаних у китайській та східній культурі для маніпуляцій і впливу.
3. Вивчити етичні питання, пов'язані із застосуванням стратегем у сучасних міжнародних переговорах.

Кроки виконання завдання:

1. Вибір стратагеми

Оберіть одну із 36 стратагем, що представлені в класичному китайському трактаті «36 стратагем». Це може бути як стратегія, орієнтована на маніпуляцію, так і така, що базується на хитрощах або психологічному впливі.

Приклад стратагем:

Стратагема 1: «Обманювати для того, щоб досягти перемоги» (маніпуляція через імітацію слабкості або обман).

Стратагема 9: «Заманити ворога в пастку, показавши йому вигоду» (створення ілюзії вигоди).

Стратагема 18: «Залишити ворога без захисту, створюючи ілюзію миру» (фальшивий відступ).

2. Аналіз стратагеми

Цілі: Пояснити сутність стратагеми. Оцінити її значення в контексті переговорного процесу.

Значення стратагеми: Яке її основне призначення в контексті переговорів? Як ця стратагема допомагає маніпулювати, маневрувати або отримувати вигоду у переговорах?

Історичний приклад застосування: Як ця стратагема була застосована в історичних подіях? Наприклад, під час великих дипломатичних чи військових конфліктів. Хто був її автором або користувачем? Які наслідки вона мала для конкретних учасників переговорів?

Сучасний приклад застосування: Чи є приклади використання цієї стратегії в сучасних переговорах між країнами, корпораціями чи міжнародними організаціями? Як ця стратагема проявляється в умовах сучасної глобалізації та цифрових технологій?

Моральний аспект стратагеми: Які етичні питання виникають при використанні цієї стратегії? Чи є негативні наслідки для сторін, які застосовують цю стратегію? Які довгострокові ефекти можуть бути у використанні таких методів маніпуляцій? Чи можна виправдати використання цієї стратегії в сучасних міжнародних переговорах?

Підготовка презентації

Вступ: Коротке ознайомлення з вибраною стратагемою. Її місце серед інших стратагем та загальна мета.

Основна частина: Пояснення, як ця стратегію допомагає у переговорах (маніпуляція, психологічний вплив, стратегічний обман). Опис конкретної історичної ситуації, де ця стратегія була використана. Наприклад, переговори між державами під час холодної війни або приклад зі Стародавнього Китаю. Опис сучасних прикладів застосування стратагеми в міжнародній політиці, бізнесі, дипломатії. Обговорення етичних питань, пов'язаних з цією стратегією, і оцінка її прийнятності у сучасних умовах.

Підсумки: що ви дізналися, чи варто застосовувати ці стратегії в реальному житті, які наслідки це може мати для міжнародних відносин. Рекомендації щодо адаптації цієї стратегії для сучасних умов, якщо вона є ефективною в певних ситуаціях.

Список рекомендованої літератури:

1. Зенгер, Г. ф. (2021). 36 стратагем для менеджерів: Як використовувати східну стратегію в бізнесі. Фабула.
2. Ледерак Дж. П. Розбудова миру: стале примирення в розділених суспільствах. Київ: Дух і літера, 2019. 250 с.
3. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: Навчальний посібник /Г.І.Луцишин.– Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2015.

4. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський. Одеса: Екологія, 2019. – 456 с.

5. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація: підручник, 2-е видання. Заопріжжя: «Гельветика», 2021 – 334 с.

6. Фішер Р., Юрі У, Петтон Б. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій/ Р.Фішер, У.Юрі, Б.Петтон; пер. з англ. Р.Свято. Київ: «Основи», 2016.

Тема 3. Підготовка та проведення міжнародних переговорів. Іміджеві технології у процесі ведення міжнародних переговорів. Вибір стратегії і тактики ведення переговорів.

Практична робота 1.

Форма роботи (індивідуальна або групова): аналіз кейсу + аналітична записка + презентація результатів.

Мета: Розвинути здатність до міжкультурного аналізу переговорної поведінки, виявляти типові помилки у веденні міжкультурних переговорів, формулювати рекомендації на основі критичного осмислення реального кейсу.

Розвиток навичок:

Аналіз	через розбір структур переговорів і дій кожного учасника
Синтез	через побудову нової переговорної стратегії на основі кейсу
Критичне мислення	через виявлення причин і наслідків міжкультурних помилок
Презентація	через підготовку слайдів або аналітичної доповіді з рекомендаціями

Зміст завдання:

1. Аналіз кейсу (індивідуально або у групах по 3-4 особи):

- Провести детальний хронологічний аналіз перебігу переговорів.
- Виділити **ключові фази**: встановлення контакту, підготовка, обмін інформацією, побудова довіри, початок обговорення угоди.
- Визначити **рольові позиції учасників** (інтереси, наміри, поведінкові патерни).

2. Ідентифікація помилок:

- Визначити та класифікувати допущені помилки (культурні, комунікативні, стратегічні).
- Обґрунтувати, чому ці дії сприймалися китайською стороною неоднозначно або неефективно.

3. Синтез культурного підходу:

- Порівняти **американську та китайську моделі переговорів**.

- Виявити **соціокультурні та ментальні розбіжності** у сприйнятті таких категорій як: час, ввічливість, неформальна комунікація, подарунки, обговорення бізнесу.
- 4. Рекомендації для майбутніх переговорів:**
- Розробити **коротку стратегію адаптації** до китайського переговорного контексту.
 - Сформулювати **5 ключових порад** для американських бізнесменів у Китаї (на основі аналізу кейсу).
- 5. Презентація результатів (групова форма) або аналітична записка (індивідуальна):**
- **Аналітична записка** обсягом 2–3 сторінки: вступ, аналіз, рекомендації.
 - **Презентація на семінарі** (10 хвилин): слайди з візуалізацією помилок, культурних відмінностей і стратегічних уроків.

Кейс «Культурні пастки у міжнародних переговорах: кейс американсько-китайського партнерства»

Американська компанія з виробництва взуття “Brow Casual Shoes” вирішила відкрити свій філіал у Китаї, аби здешевити виробництво та знайти нові ринки збуту. Для цього її президент містер Браун вирушив на переговори особисто разом із віцепрезидентом Лівінгстоном та менеджером з маркетингу місіс Джексон. Досить швидко вони зв’язалися з китайською фірмою з виробництва взуття у Шанхаї “Chung Sun Manufacturintg”, що зацікавилася у співробітництві, і познайомилися з паном Лі Кім Соном, який очолював відділ міжнародних зв’язків. Було вирішено, що для переговорів достатньо трьох днів. Спочатку американці хотіли взяти з собою перекладача з китайської, але потім подумали, що це зайве, адже пан Лі добре володіє англійською.

Згодом містер Браун та його супутники відлетіли до Китаю. В аеропорт Шанхая вони прибули о 9.30, де їх зустрів представник компанії і доправив до готелю. Ділова зустріч була призначена на 15.00. Невдовзі містер Браун та його супутники прибули в головний офіс фірми і зустрілися там з президентом компанії паном Денгом Кім Лі. Відбувся обмін поклонами, рукостисканнями та візитними картками. Після чого містер Браун на знак дружби подарував пану Денгу невеликий презент, загорнутий у білий папір. Останній трохи зніяковів і став відмовлятися від подарунка. Утім, містер Браун дуже наполягав, і пан Денг зголосився прийняти презент. Потім гостям представили пані Ванг Чу Джианг як перекладача під час візиту. Майже без будь-яких передмов пан Денг став обговорювати з містером Брауном, як минула їхня подорож, а пан Лі почав бесіду з містером Лівінгстоном та місіс Джексон.

Під час розмови з паном Денгом містер Браун декілька разів брав його за лікоть, прагнувши таким чином висловити своє дружнє ставлення. Іноді гості почувалися ніяково, адже зовсім не розуміли китайську мову. Згодом принесли легкі закуски, освіжаючі напої і всіх запросили до частування. Була вже 17.00. Утім, ще досі ніхто так і не розпочав розмову щодо цілі візиту американців. Пан Лі повідомив, що на честь їхніх гостей у ресторані «Велика Китайська стіна» відбудеться банкет о 19.00. Містер Браун не очікував такої гостинності, тож не знав, що відповісти. Тим часом зустріч закінчилася і гості повернулися до готелю.

Банкет був дуже щедрим і невимушеним, тривав кілька годин. Містер Браун проголосив першим тост за господарів, дякуючи за гостинність. На урочистому обіді про бізнес не було сказано ані слова, натомість йшлося про Китай, його культуру, про США та сім'ї присутніх тощо. Коли ж настав час завершення банкету, містер Браун не знав, хто має йти першим.

Наступного дня о 9.00 сторони знову зустрілися, знову відбувся обмін люб'язностями і лише за півгодини потому містера Брауна попросили викласти свою пропозицію. З допомогою членів своєї команди, а також пані Ванг Чу Джианг (місцева перекладачка) той пояснив, яким чином він собі уявляє виробництво взуття Brow Casual Shoes у Китаї, відзначив свою зацікавленість щодо того, аби продавати тут свою продукцію. Під час презентації американської фірми пан Денг та його колеги постійно ставили містерові Брауну запитання і тому здавалося, що цьому не буде краю. І тільки ближче до полудня було зроблено перерву. Коли ж містер Браун спробував оцінити результати своїх переговорів, то зрозумів, що для підписання контракту з Chung Sun Manufacturintg йому знадобиться ще не одна поїздка до Китаю.

Список рекомендованої літератури:

1. Виговська О.С. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод.посіб. / О.С. Виговська. – Київ: Київ.ун-т.ім. Б.Грінченка, 2023 – 220 с.
2. Захарчин Р. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів: Львівська Політехніка, 2020 – 160 с.
3. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Київ: «Фоліо», 2021 – 592 с.
4. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч.посіб. Київ: «Каравела», 2023 – 304 с.
5. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навчальний посібник. – Київ: «Либідь», 2009.

Тема 4. Прийняття рішень та підготовка підсумкових документів. Етапи проведення міжнародних переговорів. Фінальні документи. Виконання та невиконання домовленостей.

Практична робота 2.

Форма виконання: письмова аналітична робота (до 3 сторінок) + коротка презентація (3–4 слайди).

Мета: Розвинути здатність до міжкультурного аналізу переговорної поведінки, виявляти типові помилки у веденні міжкультурних переговорів, формулювати рекомендації на основі критичного осмислення реального кейсу.

Кейс «Міжкультурна динаміка переговорного процесу: кейс Франції та Аргентини»

Французька компанія з виробництва парфумерії вирішила відкрити свій філіал в Аргентині, аби здешевити виробництво та знайти нові ринки збуту в Латинській Америці. Президент фірми мадам Делор не змогла особисто бути присутньою на переговорах, тому першу робочу зустріч із латиноамериканськими партнерами доручила провести менеджеру з розвитку бізнесу Діані Брюно, яка вільно володіла іспанською мовою. Остання до участі в перемовному процесі запросила менеджера з маркетингу Поля Лакруа, який мав допомогти їй провести маркетингові дослідження в Латинській Америці та підготувати презентацію. Діана і Поль достатньо швидко зв'язалися з латиноамериканською фірмою з продажу парфумерії і косметики в Буенос-Айресі, яка зацікавилася співпрацею з французами. Перекладача було вирішено не брати, адже, як уже зазначалося, Діана вільно володіла іспанською. Французи вирішили, що трьох днів для переговорів достатньо. Діана приготувала для латиноамериканських партнерів сувенір, загорнувши його в упаковку яскравого золотаво-жовтого кольору. Проте, поспішаючи, забула замовити візитні картки іспанською мовою, вирішивши, що стандартного перекладу англійською буде достатньо.

Нарешті настав день відльоту. Діана та Поль сіли в літак і попрямували в Буенос-Айрес. Прилетівши туди о 9.30, французи були дуже здивовані тим, що в аеропорту їх ніхто не зустрів, хоча заздалегідь було домовлено з представником аргентинської компанії Хосе Гонсалесом щодо дати й часу прибуття. Останній прибув лише за півгодини тому й з радістю привітав гостей, зробивши комплімент Діані щодо її прекрасного володіння іспанською мовою. Далі на здивування французів, замість того, щоб відразу відвести гостей до готелю, Хосе запросив їх на обід у ресторан. Там на них уже чекав менеджер з маркетингу Роберто Мартінес. Він тепло привітав французьких гостей і запросив до столу. Обід минув у приязній, дружній атмосфері, про справи не

було сказано ані слова. Після обіду Хосе відвіз гостей до готелю і запросив на вечерю, на якій мали бути присутні кілька керівників аргентинської компанії. Вечеря також минула дуже весело. Діана й Поль познайомилися з менеджером з розвитку бізнесу Раулем Доріносом. Він виявився дуже життєрадісним чоловіком, багато жартував і постійно робив компліменти Діані, яка дещо ніяковіла від такої невимушеності у перший день знайомства. Французи приємно провели час і тільки пізно увечері зрозуміли, що мета їхнього візиту так і не була обговорена.

Ділова зустріч була призначена на наступний день на 10.00. Хосе Гонсалес мав заїхати за Діаною та Полем, але знову запізнився на півгодини. Коли ж французи з'явилися в офісі о 10.15, це нікого не здивувало. Секретарка повідомила, що сеньйори Роберто Мартінес і Рауль Дорінос невдовзі будуть. Запропонувала гостям присісти й випити мате. Через деякий час прибули менеджери і запросили гостей у конференц-залу. Відбувся обмін візитними картками. Діана від імені своєї компанії вручила подарунки, які були прийняті з вдячністю.

Під час переговорів Діана зрозуміла, що серед присутніх вона була єдиною жінкою в компанії чоловіків. Розпочалася презентація. Ділова пропозиція Діани зацікавила аргентинських партнерів і ті почали ставити запитання. Утім, на її велике здивування всі вони були адресовані не їй, а Полю. Той, своєю чергою, не зміг дати відповідь на більшість запитань, а тому постійно переадресовував їх Діані, що через деякий час дуже почало жінку дратувати. Проте Рауль і Роберто, здавалося, не надавали цьому ніякого значення і продовжували й надалі звертатися до Поля. Через півгодини до зали увійшла секретарка Рауля і той, вибачившись, залишив залу переговорів. Діана дещо засмутилася через відсутність менеджера з розвитку бізнесу, проте Мартінес з посмішкою запевнив, що Рауль невдовзі звільниться і знову приєднається до них. Утім, цього так і не сталося.

О 14.30 сеньйор Мартінес запропонував зробити перерву і запросив гостей у найближчий ресторан на обід, який минув у невимушеній обстановці. Гостям повідомили, що через спеку в Буенос-Айресі у другу половину дня не прийнято працювати — це час сієсти. Увечері французів знову запросили до ресторану, і Діана та Поль дійшли висновку про те, що вони цілком вибилися з графіка переговорів. Тож їм знадобиться ще не одна зустріч з представниками латиноамериканської компанії, аби укласти угоду про партнерство.

Аналіз переговорної ситуації (теоретично-аналітична частина)

1. Оцініть загальний перебіг переговорного процесу.

- Наскільки переговори були ефективними?
- Чи досягнуто очікуваних результатів?

2. Визначте помилки, яких припустилася французька сторона під час підготовки та реалізації візиту.

- Які з них можна було уникнути?
- Що свідчить про низький рівень культурної обізнаності?

3. Розкрийте специфіку аргентинської переговорної культури.

- Які елементи латинської культури були очевидними під час перемовин?
- Як ці особливості вплинули на динаміку спілкування?

Критичне осмислення (практико-аналітична частина)

4. Оцініть чутливість французької делегації до соціокультурних відмінностей.

- Чи проявили Діана і Поль емпатію до традицій та ділового етикету аргентинських партнерів?
- Як їхнє сприйняття часу, ролей, комунікаційних моделей контрастувало з аргентинською практикою?

5. Проаналізуйте гендерну динаміку переговорів.

- Яку роль відіграла стать Діани у спілкуванні з аргентинськими колегами?
- Як це вплинуло на ефективність її участі?

Рекомендаційний блок (творча частина)

6. Розробіть «інтеркультурну шпаргалку» для менеджерів, які вирушають на перемовини до Аргентини. У ній стисло (в межах 10–12 пунктів) поясніть:

- Що варто знати про стиль ведення переговорів в Аргентині?
- Які очікування мають аргентинці щодо першої зустрічі?
- Що є неприйнятним у поведінці іноземного партнера?

Міні-презентація (візуалізація висновків)

Створіть 3–4 слайди, на яких:

- Стисло викладено висновки з вашого аналізу.
- Наведено 3 найважливіші культурні відмінності між Францією та Аргентиною.
- Подано рекомендації для покращення результатів переговорів у майбутньому.

Очікувані результати навчання:

Після виконання завдання студенти зможуть:

- Оцінювати ефективність міжкультурної комунікації у переговорному процесі;
- Ідентифікувати ключові культурні бар'єри та ризики;
- Формулювати стратегічні рекомендації для оптимізації міжнародної співпраці;
- Критично аналізувати роль гендеру в міжкультурному діловому контексті.

Список рекомендованої літератури:

1. Негрей М. В. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник / М. В. Негрей, К. Л. Тужик. - Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 271 с.
2. Психологія спілкування: Навчальний посібник/ Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. 2-ге вид., перероб. і доповнене. Харків: «НФаУ», 2018.
3. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація: підручник, 2-е видання. Заопріжжя: «Гельветика», 2021 – 334 с.
4. Росс Д. Переговори у стилі Трампа. Ефективні стратегії і прийоми майстерного ведення бізнес-переговорів /Дж. Росс; пер. з англ. З. Лобач. Київ: «КМ-БУКС», 2019.

Тема 5. Етикет під час ведення міжнародних переговорів. Основи ділової етики. Дрес код.

Практична робота 3.

1. Розподілитись на групи, розробити відповідний дрес-код до певної ситуації (додаються таблиці) та презентувати його.
2. Ділимося своїм досвідом застосування дрес-коду.
3. Обговорюємо, як дрес-код впливає на імідж, впевненість та професійність.

Денні прийоми	
Келих шампанського	Приєм починається з 12.00, розрахований на годину часу. Привід – прибуття чи від'їзд делегації, підписання договору. Гостям окрім шампанського пропонують вина, соки, мінеральну воду та легкі закуски (канапе, фрукти, цукерки).
Келих вина	Такий же прийом як і «Келих шампанського», але гостям пропонується більш розширений асортимент вин та легких закусок. Міцні напої на денних прийомах не пропонують.
Сніданок	Відбувається у період між 12.00 та 15.00. Даний захід підходить для того, щоб зробити перерву під

	час переговорів протягом робочого дня. До меню входять холодні закуски, одне гаряче блюдо та десерт. Перед початком сніданку гостей пригощають соками, за столом пропонують сухі вина та відповідні до них закуски. Перед кавою або чаєм пропонують келих шампанського.
Вечірні прийоми	
Чай	Приєм, який можна проводити наприкінці переговорів в проміж між 16.00 до 18.00 годинаю. Гостям пропонують десертні вина, цукерки, печиво, фрукти.
Коктейль	Приєм починається з 17.00, розрахований на 1-2 години часу, може завершувати робочий день переговорів. За формою нагадує «Келих вина»: вільне розміщення гостей, гостям можуть пропонувати міцні напої і гарячі закуски.
А-ля фуршет	Найпопулярніший вид вечірніх прийомів у діловій сфері, підходить для завершення робочого дня переговорів. Починається з 17.00, триває протягом двох годин. Вільне розміщення гостей, гості самостійно обирають напої та закуски.
Обід	Найбільш вишуканий вид вечірнього прийому, який починається з 20.00 і триває протягом трьох годин. Обов'язкова розсадка гостей за столом. На запрошенні на прийом вказується аббревіатура R.S.V.P (просимо відповісти). На столах розставляються таблички з іменами гостей. Обід організовується приймаючою стороною на початку переговорного процесу, або наприкінці.
Обід-буфет	Пропонується вільна розсадка гостей за столиками для 6-х осіб.

4. Підготувати свою візитну картку та презентувати її, застосувавши одне із відповідних скорочень та пояснивши його значення.

p. f.	Привітання зі святом (pour féliciter)
p. f. N. A	Привітання з Новим Роком (pour féliciter avec le Nouvel An)
p. r.	Вислів вдячності (pour remercier)
p. f. c.	Вислів задоволення знайомством (pour faire connaissance)
p. c.	Вислів співчуття (pour condoléance)
p. p. p.	Вислів співчуття із готовністю допомогти (pour prendre part)
p. p.	Заочне представлення, замість особистого візиту (pour présenter)
p. p. c.	Вираз прощання у зв'язку з остаточним від'їздом з країни, коли не наноситься прощальний візит (pour prendre congé)
R. S. V. P.	Прохання обов'язково відповісти (répondez s'il vous plaît)

Список рекомендованої літератури:

1. Виговська О.С. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб. / О.С. Виговська. – Київ: Київ.ун-т.ім. Б.Грінченка, 2023 – 220 с.
2. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посіб. Київ: «Українська книга», 2020 – 222 с.
3. Турчин Я.Б., Дорош Л.О. Дипломатична та консульська служба. Львів: Львівська Політехніка, 2018 – 332 с.

Тема 6. Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою. Зв'язки з громадськістю (PR) та їх місце у переговорному процесі.

Семінарське заняття 3.

Питання для обговорення (теми доповідей):

1. Проаналізуйте історичний розвиток PR, звернувши увагу на ключові етапи формування як професійної дисципліни.
2. Обговоріть роль етичних норм у PR-діяльності. Які етичні принципи є критично важливими для успішних зв'язків з громадськістю?
3. Розглянути успішні приклади використання PR у переговорних процесах на міжнародній арені. Які інструменти та стратегії були найефективнішими?
4. Проведіть симуляцію переговорів, у якій ви будете виступати у ролях представників делегацій і PR-фахівців. Мета — сформувати позитивний імідж своєї країни або організації.
5. Розробіть стратегію публічної дипломатії для просування конкретного культурного чи політичного аспекту країни на міжнародній арені.
6. Розробіть детальний план PR-кампанії для підвищення обізнаності суспільства про важливість переговорного процесу. Опишіть цільову аудиторію, канали комунікації та бажані результати.
7. Вивчіть різницю між PR для внутрішньої аудиторії та для міжнародної. Які підходи і методи є специфічними для кожного випадку?

Основні кроки виконання завдання:

1. Оберіть одну тему. Визначте мету завдання та ключові результати, які потрібно досягти.
2. Зберіть необхідну інформацію чи ресурси для завдання (наприклад, література, приклади, дані). Аналізуйте і організуйте отриману інформацію.
3. Підготуйте роботу у вигляді презентації.

Список рекомендованої літератури:

1. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: Навчальний посібник / Г.І.Луцишин.– Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2015.

2. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський. Одеса: Екологія, 2019. – 456 с.

3. Негрей М. В. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник / М. В. Негрей, К. Л. Тужик. - Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 271 с.

4. Психологія спілкування: Навчальний посібник/ Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. 2-ге вид., перероб. і доповнене. Харків: «НФаУ», 2018.

Тема 7. Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою. Планування інформаційної кампанії та вибір інформаційних технологій. Методи та прийоми маніпуляції суспільною думкою під час переговорів

Семінарське заняття 4.

Розробіть власну інформаційну кампанія до міжнародних переговорів.

При підготовці до семінару можна користуватись наступними завданнями:

Завдання 1: Аналіз аудиторії

Ідентифікуйте основні групи зацікавлених осіб, які можуть бути впливовими під час переговорів.

Визначте потреби, очікування та потенційні реакції кожної групи на інформаційну кампанію.

Складіть профіль аудиторії, враховуючи культурні, економічні та політичні чинники.

Завдання 2: Створення ключових повідомлень

Розробіть основні повідомлення, які мають бути передані різним аудиторіям.

Зосередьтесь на ясності, переконливості та культурній відповідності ваших повідомлень.

Визначте основні канали комунікації для кожного повідомлення (соціальні мережі, преса, радіо тощо).

Завдання 3: Планування медіа кампанії

Розробіть календар медіа активностей, який включає план публікацій, виступів та інших заходів.

Виберіть відповідні медіа-канали для розміщення інформаційних матеріалів.

Створіть план кризових комунікацій на випадок непередбачених ситуацій.

Список рекомендованої літератури:

1. Виговська О.С. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод.посіб. / О.С. Виговська. – Київ: Київ.ун-т.ім. Б.Грінченка, 2023 – 220 с.
2. Захарчин Р. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів: Львівська Політехніка, 2020 – 160 с.
3. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Київ: «Фоліо», 2021 – 592 с.
4. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч.посіб. Київ: «Каравела», 2023 – 304 с.
5. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навчальний посібник. – Київ: «Либідь», 2009.

Тема 8. Переговори із західними та східними партнерами.

Практична робота 4.

Тема: *Культурно-релігійні чинники у міжнародних переговорах: кейс Саудівської Аравії*

Форма виконання: письмова аналітична робота (до 3 сторінок) + міні-презентація (3–4 слайди)

Кейс: *Переговори в Саудівській Аравії*

Французька компанія з виробництва парфумерії вирішила відкрити свій філіал в Саудівській Аравії, аби здешевити виробництво та знайти нові ринки збуту на Близькому Сході. Цього разу президент фірми мадам Делор виявила бажання особисто взяти участь у переговорах, доручивши їх підготовку віцепрезиденту Жану Готьє. За порадою ділових партнерів останній зв'язався з найкрупнішою компанією Саудівської Аравії, що розташована в столиці останньої — м. Ер-Ріяд. Також мес'є Жан вирішив запросити досвідченого перекладача на переговори, оскільки на фірмі ніхто не знав арабської мови. Своєю чергою, той повідомив, що більшість населення цієї мусульманської країни дуже суворо дотримується традицій ісламу. Влада Саудівської Аравії дозволяє людям іншого віросповідання в'їзд у країну, але вони мають поважати ісламські традиції. Так, наприклад, згідно із законами шаріату, все, що дурманить голову, — від шайтана. Тож вино, цигарки, еротичні видовища заборонені для мусульман. У країні діє так звана релігійна поліція (поліція моралі — мутава. Солдати Шаріатської гвардії постійно патрулюють вулиці й

громадські заклади з метою припинення будь-яких спроб порушити канони ісламу. У разі виявлення порушень на винуватця чекає суворе покарання — від штрафу до відсікання голови. З огляду на зазначене жінкам не бажано брати участь у переговорах, якщо їм доволі складно цілком відтворити відповідний стиль одягу. Після отримання такої інформації, президент компанії мадам Делор вирішила не їхати до Ер-Ріяду і доручила провести перемовини віцепрезиденту Жану Готьє. Той, своєю чергою, включив до складу делегації Поля Лакруа — менеджера з маркетингу. Французи вирішили, що їм буде достатньо п'яти днів, щоб провести переговори в Ер-Ріяді. Вони приготували для арабських партнерів сувеніри з емблемою компанії, декілька флаконів зі зразками власної продукції, а також замовили свої візитки арабською мовою.

Нарешті настав день відльоту. Літак прибув в Ер-Ріяд о 12.00. Французьку делегацію зустріли представники компанії, які запропонували гостям почекати й випити каву в барі. Адже всі араби протягом найближчої півгодини мають здійснювати полуденний намаз. Це обов'язкова молитва, яка виконується п'ять разів на день. Цієї традиції всі араби свято дотримуються. Через деякий час французів відвезли до готелю і повідомили, що їх запрошують о 19.00 у ресторан на банкет, де будуть присутні керівники арабської компанії.

Французи були дещо здивовані тим, що у призначений час за ними ніхто не приїхав. Шофер прибув тільки о 19.30 і відвіз гостей до ресторану. Тут на них уже чекали керівники арабської компанії — президент Хусейн аль-Рагвах і віцепрезидент Хамді аль-Кабас, які дуже тепло привітали французів. Поль і Жан звернули увагу на те, що араби під час привітання, окрім рукостискання, цілували собі руку й прикладали її до лоба. Розкішна вечеря відбулася в теплій і дружній атмосфері. Звісно, про справи не було й мови. Господарі постійно виголошували східні тости на честь гостей. Наприкінці вечері Полю і Жану були вручені розкішні подарунки. Французи почувалися ніяково, адже вони привезли з собою лише скромні сувеніри, як це прийнято у західних компаніях. Після ресторану гостей відвезли до готелю. Ділова зустріч була призначена на наступний день на 10.00.

Уранці Поль і Жан з'явилися в офісі в точно призначений час. Гостей тепло зустрів помічник президента компанії та секретар, їм було запропоновано чай / каву зі східними солодощами й повідомлено, що зустріч розпочнеться за декілька хвилин. Поля і Жана запросили до розкішно сервірованого чайного столу, розміщеного в приймальні президента компанії. Французькі гості із задоволенням випили кілька філіжанок ароматної міцної кави з кардамоном і вишуканими смаколикami. Помічник президента дуже ввічливо розпитував французів, чи добре вони влаштувалися в готелі, а також про їхні сім'ї, дітей і т. ін. Також він повідомив, що ввечері на гостей чекає широка культурна програма, яка завершиться вечерею в ресторані арабської кухні. За годину з'явився президент Хусейн аль-Рагвах і віцепрезидент Хамді аль-Кабас, які дуже тепло привітали французів і запросили їх до конференц-зали.

Бесіда розпочалася з довгих розмов про погоду, самопочуття, здоров'я членів родини. Це навіть почало дратувати французьких гостей, яким не терпілося перейти до суті справи. Нарешті Полю Лакруа запропонували розпочати свою презентацію. Ділова пропозиція француза зацікавила арабських партнерів. Вони почали ставити запитання, при цьому не забуваючи щедро робити компліменти гостям і всіляко розхвалюючи їхню парфумерну продукцію. Така поведінка викликала у Поля піднесений настрій, і він необачно м'яко взяв Хамді аль-Кабаса за ліктя, демонструючи йому новий вишуканий аромат чоловічого одеколону. Той дещо зніяковів від такої уваги Поля і зробив невимушений крок убік, вивільнивши при цьому свою руку.

Жан звернув увагу на те, що араби із зацікавленням слухали презентацію, але при цьому вони здійснювали такі жести: спочатку постягували одне до одного вказівні пальці обох рук, згинаючи інші пальці; потім почали робити рухи, що нагадували процес укручування лампочки, відкидаючи при цьому голову назад. З огляду на постійні компліменти на адресу французької сторони, Жан вирішив, що такі жести пов'язані із вираженням свого задоволення. Опівдні було оголошено перерву — настав час намазу. Французам запропонували випити каву в приймальній президента. Через якийсь час до них

увійшов віцепрезидент Хамді аль-Кабас і повідомив, що Хусейн аль-Рагвах має терміново поїхати у важливі справі, а Поль і Жана запрошують на обід до ресторану. Далі на гостей знову чекала цікава культурна програма.

Увечері після повернення до готелю французи вирішили, що переговори просуваються вельми успішно й завтра можна буде запропонувати арабським партнерам підписати угоду про співпрацю. Утім, наступного дня зустріч знову розпочалася з довгих розмов про погоду, самопочуття, здоров'я членів родини. При цьому президент Хусейн аль-Рагвах постійно розповідав гостям подробиці про свого онука, який тільки-но народився. У відповідь французи ввічливо посміхалися і робили вигляд, що в захваті від почутого. Зрештою Поль не витримав і запропонував повернутися до обговорення пропозиції французької компанії: якщо араби такої високої думки про французьку парфумерію, то, може, час підписати угоду про співпрацю? На це Хусейн аль-Рагвах посміхнувся і відповів: «Іншалла!» («Все в руках Аллаха!»). Почався дуже жвавий торг. При цьому було помітно, що цей процес приносить арабським партнерам величезне задоволення. Не припиняючи хвалити французьку продукцію, вони просили серйозних поступок, чого, власне, Поль і Жан зовсім не очікували, адже розслабилися через постійні компліменти на свою адресу.

Опівдні, як завжди, була оголошена перерва, і французьким гостям знову було запропоновано випити каву в приймальні. Однак ті відмовилися, оскільки було дуже спекотно, і попросили принести прохолодні напої. Поль і Жан зрозуміли, що їхня радість щодо успішного завершення переговорів була передчасною. У другу половину дня французів запросили на великий прийом у палац до короля Саудівської Аравії — Абдалли ібн Абдель Азіза Аль Сауда. Залишався останній, четвертий день переговорів і, судячи з усього, араби не були схильні підписувати угоду на тих умовах, які їм запропонували французи. Тож, мабуть, доведеться провести ще один раунд переговорів, але вже у Франції.

1. Аналіз переговорної ситуації (теоретично-аналітична частина)

Розкрийте та проаналізуйте ключові події кейсу, відповівши на такі запитання:

1. Як би ви оцінили хід переговорного процесу?

- Наскільки він відповідав очікуванням французької сторони?
- Які аспекти вказують на реальну ефективність чи неефективність переговорів?

2. Які помилки допустили представники французької компанії під час підготовки та проведення візиту?

- Які моменти свідчать про недостатнє вивчення культурно-релігійного контексту?
- Що можна було зробити інакше?

3. Оцініть загальний стиль комунікації арабських партнерів.

- Які специфічні культурні елементи вплинули на структуру переговорного процесу?
- Чи можна вважати затягування процесу частиною стратегічної поведінки?

2. Критичне осмислення (практико-аналітична частина)

4. Проаналізуйте культурні бар'єри, що виникли під час візиту.

- Як релігійні традиції, зокрема ісламські канони, впливали на діловий етикет і розклад подій?
- Чи правильно діяли французи, коли відмовилися від кави, посилаючись на спеку?

5. Оцініть невербальну комунікацію обох сторін.

- Які жести, мовні вирази та поведінкові сигнали були неправильно інтерпретовані Жаном і Полем?
- Що в арабській культурі вважається порушенням особистого простору?

6. Роль жінки в арабському бізнес-контексті.

- Як присутність мадам Делор могла б змінити переговорну динаміку, якби вона вирішила прибути?
- Чи було виправданим її рішення залишитися у Франції?

3. Рекомендаційний блок (творча частина)

7. Розробіть “путівник ділового етикету” для європейських компаній, що планують переговори в Саудівській Аравії.

У 10–12 тезах:

- Поясніть особливості арабської переговорної культури;
- Визначте ключові культурні ризики та як їх уникнути;

- Вкажіть, як правильно дарувати подарунки, вести бесіду та завершувати переговори.

4. Міні-презентація (візуалізація висновків)

Підготуйте 3–4 слайди, на яких:

- Стисло узагальнено основні помилки французької сторони;
- Наведено 3 найсуттєвіші культурні відмінності між Францією та Саудівською Аравією;
- Сформульовано рекомендації для майбутніх переговорників у арабських країнах.

Очікувані результати навчання:

Після виконання завдання студенти зможуть:

- Визначати культурно-релігійні бар'єри у міжнародних переговорах;
- Розрізняти особливості вербальної та невербальної поведінки у країнах арабського світу;
- Формувати стратегічні підходи до ведення бізнесу в умовах культурної чутливості;
- Обґрунтовано оцінювати ризики міжкультурного непорозуміння.

Список рекомендованої літератури:

1. Виговська О.С. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод.посіб. / О.С. Виговська. – Київ: Київ.ун-т.ім. Б.Грінченка, 2023 – 220 с.
2. Захарчин Р. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів: Львівська Політехніка, 2020 – 160 с.
3. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Київ: «Фоліо», 2021 – 592 с.
4. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч.посіб. Київ: «Каравела», 2023 – 304 с.
5. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навчальний посібник. – Київ: «Либідь», 2009.

5.ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Поточний контроль самостійної роботи здобувачів проводиться у формі опрацювання навчальної літератури за темою, підготовка доповідей та презентацій за визначеними питаннями у темі.

Самостійна робота №1. Рольова гра «Переговори в Ер-Ріяді».

Ціль гри: Ознайомлення студентів із ключовими аспектами міжкультурної комунікації в діловому середовищі, аналіз стратегій ведення

Хід гри (30–40 хвилин):

1. Підготовка (5 хв):

- Кожна команда отримує короткий опис своєї ролі з особливостями культури, цілей переговорів і стратегії поведінки.
- Арабська делегація: має інструкцію затримувати перехід до суті, демонструвати теплоту, емоційність, схильність до торгу.
- Французька делегація: має намір швидко обговорити бізнес-пропозицію і підписати угоду.

2. Перша сцена – Зустріч в аеропорту та ресторан (5 хв):

- Арабська сторона затримується на 30 хв.
- Гості висловлюють здивування, але приховують роздратування.
- Вечеря проходить у теплій атмосфері, без ділових розмов. Господарі дарують розкішні подарунки.

Ціль: Показати різні підходи до встановлення довіри.

3. Друга сцена – Перша офіційна зустріч (10 хв):

- Розкішна кава, світські розмови, хвала французькій продукції.
- Початок презентації. Поль демонструє новий аромат, торкається віцепрезидента.

Ціль: Продемонструвати важливість дистанції та невербальної поведінки.

4. Третя сцена – Обговорення умов контракту (10 хв):

- Початок переговорів. Постійні компліменти, потім раптовий торг.
- Арабська сторона вимагає поступок.
- Французи не готові до такого повороту, почуваються дезорієнтованими.

Ціль: Виявити культурні моделі спілкування: прямолінійність vs. непряме повідомлення.

5. Четверта сцена – Кульмінація та відкритий конфлікт (5 хв):

- Поль втрачає терпіння і пропонує підписати угоду.
- Президент відповідає «Іншалла», а потім уникає конкретних зобов'язань.
- Французи розуміють, що справжнього рішення ще не досягнуто.

Ціль: Обговорити, як культурне значення часу, ритуалів і комунікаційних норм впливає на процес переговорів.

Після гри: Рефлексія і обговорення (15 хв)

Запитання для обговорення:

1. Які елементи культурного коду були проігноровані французькою стороною?
2. Чи правильно арабська сторона вела переговори з позиції культурного домінування?
3. Як можна було уникнути помилок та підготуватись краще?
4. Що означає «Іншалла» у контексті переговорів?
5. Які особливості арабського стилю ведення переговорів можна виокремити?

Самостійна робота № 2. Рольова гра «Переговори в Буенос-Айресі»

Мета: Сформувати навички ведення переговорів у міжкультурному середовищі. Поглибити розуміння культурних особливостей аргентинського та французького бізнес-середовища. Розвинути аналітичні навички через рефлексію після рольової гри.

Завдання: підготувати свій сценарій рольової гри, користуючись прикладом.

Кількість учасників: 6–8 студентів

Розподіл ролей

Французька сторона:

1. Діана Брюно — менеджерка з розвитку бізнесу, відповідальна за переговори, говорить іспанською.
2. Поль Лакруа — маркетолог, допомагає з презентацією, не говорить іспанською.
3. Президент компанії мадам Делор (*опціонально: спостерігач або залучається в кінці переговорів*)

Аргентинська сторона:

4. Хосе Гонсалес — головний контакт, відповідальний за логістику і гостинність.
5. Роберто Мартінес — менеджер з маркетингу, активно бере участь у переговорах.
6. Рауль Дорінос — менеджер з розвитку бізнесу, неформальний, харизматичний, періодично відсутній.
7. Секретарка — супроводжує процес, вносить культурні особливості поведінки.

Картки ролей

Картка ролі для Діани Брюно (менеджер з розвитку бізнесу, Франція)

Ваша роль: Ви — менеджер з розвитку бізнесу французької компанії, яка спеціалізується на виробництві парфумерії. Ви добре володієте іспанською мовою і приїхали до Аргентини, щоб провести першу зустріч із потенційними партнерами. Ви відповідальні за переговори щодо відкриття філіалу компанії в Аргентині.

Основні завдання:

1. Презентувати бізнес-план і стратегію розвитку компанії на аргентинському ринку.
2. Розв'язати питання співпраці між французькою та аргентинською компаніями.
3. Залучити аргентинських партнерів до довгострокового партнерства.
4. Виявити інтерес до культурних аспектів та ділових практик аргентинців.
5. Враховувати емоційну складову та соціальні норми при веденні переговорів.

Поводження:

- Беріть на себе ініціативу, але намагайтеся створити атмосферу взаємної довіри.
- Залишайтеся відкритими та доброзичливими, навіть коли виникають непорозуміння.
- Уникайте надмірної формальності, оскільки аргентинці дуже цінують теплі й особисті стосунки.
- Справляйтеся з ситуацією, коли запитання адресуються не вам, а вашому колезі Польові.

Картка ролі для Поля Лакруа (менеджер з маркетингу, Франція)

Ваша роль: Ви — менеджер з маркетингу французької компанії, відповідальний за проведення маркетингових досліджень в Латинській Америці та розробку стратегії просування парфумерії на цьому ринку. Ваше завдання — підтримувати Діану на переговорах, відповідати на запитання партнерів, допомагати з аналізом ринку та допомогти організувати презентацію для аргентинських партнерів.

Основні завдання:

1. Допомогти підготувати маркетингові матеріали та презентацію для аргентинської сторони.
2. Відповідати на запитання, пов'язані з просуванням парфумерії на ринку Латинської Америки.
3. Пропонувати стратегії для залучення нових клієнтів у регіоні.
4. Бути готовим відповідати на питання, навіть якщо вони адресовані не вам.

Поводження:

- Підтримуйте Діану, коли на неї звертаються з питаннями, що насправді стосуються вашої області.
 - Слухайте уважно і чітко відповідайте на запитання, намагаючись заспокоїти ситуацію.
 - Будьте гнучкими та готовими до компромісів.
-

Картка ролі для Хосе Гонсалеса (менеджер з розвитку бізнесу, Аргентина)

Ваша роль: Ви — менеджер з розвитку бізнесу аргентинської компанії, відповідальний за ведення переговорів з іноземними партнерами. Ви зустріли французьких гостей в аеропорту і провели їх до ресторану, аби встановити дружні стосунки до початку ділових переговорів. Ви зацікавлені у співпраці з французами, але також прагнете знайти компроміси, які були б вигідними для обох сторін.

Основні завдання:

1. Створити приємну атмосферу для переговорів, проявляючи гостинність.
2. Налагодити особисті стосунки з Діаною та Полем, щоб забезпечити успіх угоди.
3. Підтримувати атмосферу дружніх відносин, щоб зменшити формальність переговорів.
4. Враховувати специфіку французького бізнесу і намагатися знайти найкращі умови для співпраці.

Поводження:

- Покажіть французьким партнерам важливість особистих відносин і довіри в бізнесі.
 - Проявляйте терпіння і уважність під час переговорів.
 - Пропонуйте йти на компроміси, коли це буде необхідно, зберігаючи доброзичливу атмосферу.
-

Картка ролі для Роберто Мартінеса (менеджер з маркетингу, Аргентина)

Ваша роль: Ви — менеджер з маркетингу аргентинської компанії, відповідальний за просування парфумерії в країні. Ви разом із Хосе організували зустріч із французами. Під час переговорів ви виступаєте як основний спікер з аргентинської сторони, який ставить запитання щодо маркетингових стратегій.

Основні завдання:

1. Вивчити стратегії просування парфумерії на французькому та латинському ринках.
2. Задавати запитання французам щодо їхньої маркетингової стратегії та вивчати, як можна адаптувати їхні методи до аргентинського ринку.
3. Пропонувати аргентинську точку зору на маркетингові кампанії.
4. Важливо створювати таку атмосферу, де запитання звучатимуть не лише до одного представника компанії.

Поводження:

- Приділяйте увагу Діані та Полю, але прагніть до рівноправного обміну інформацією.
- Не забувайте про важливість персональних відносин у культурному контексті.
- Підтримуйте дружній тон, навіть якщо ви ставите питання, що можуть здатися непростими.

Картка ролі для Рауля Доріноса (менеджер з розвитку бізнесу, Аргентина)

Ваша роль: Ви — менеджер з розвитку бізнесу аргентинської компанії. Під час переговорів ви намагаєтесь підтримати доброзичливу атмосферу, жартуючи та роблячи компліменти Діані. Ви займаєтесь координацією діяльності компанії та організацією різних зустрічей. У процесі переговорів ви періодично залишаєте залу, аби займатися іншими справами.

Основні завдання:

1. Підтримати робочі стосунки між аргентинською та французькою компаніями.
2. Створити невимушену атмосферу для переговорів.
3. Враховувати культурні відмінності у веденні переговорів і ставленні до часу.
4. Сприяти розвитку особистих стосунків, що є важливим елементом у латиноамериканській культурі.

Поводження:

- Проявляйте легкість у спілкуванні, щоб створити невимушену атмосферу.
- Враховуйте важливість перерв і сієсти для аргентинської культури.
- Бути готовим допомогти й переконати, коли це буде потрібно.

Етапи гри

Етап 1. Підготовка (10 хвилин)

- Ознайомлення з коротким описом ситуації.
- Кожна сторона готує свої аргументи, подарунки, презентаційні матеріали.

- Призначення «спостерігачів» з кожної сторони (якщо дозволяє склад групи), які записують помилки, культурні особливості.

Етап 2. Інтерація (40–50 хвилин)

Сцени:

1. Зустріч в аеропорту: Хосе запізнюється, запрошує до ресторану, перші враження.
2. Вечеря-знайомство: Рауль надміру неформальний, не обговорюються ділові питання.
3. Початок переговорів: запізнення, передача подарунків, роздача візиток, нерівномірне ставлення до Діани.
4. Презентація і питання: питання до Поля, який не знає іспанської, нервовість Діани.
5. Перерва на обід і повідомлення про сіесту.
6. Вечірнє обговорення результатів переговорів у ресторані.

Етап 3. Обговорення й аналіз (20–30 хвилин)

Питання для рефлексії:

1. Оцінка переговорів:
 - Чи досягли сторони взаєморозуміння?
 - Як змінився настрій французів упродовж візиту?
2. Виявлення помилок французької сторони:
 - Які культурні особливості були проігноровані?
 - Чи доцільно було нехтувати перекладачем?
 - Як би варто було підготуватися краще?
3. Культурний контекст аргентинських партнерів:
 - Які сигнали демонстрували їхню культурну специфіку?
 - Чому ділові питання не обговорювалися одразу?
 - Яке значення має персональна довіра в латиноамериканському бізнесі?
4. Гендерні особливості переговорного процесу:
 - Як вплинуло те, що Діана — жінка, на перебіг переговорів?
 - Чи помітили ви прояви гендерної упередженості?
5. Що б ви зробили інакше на місці Діани / Поля / Хосе?

Теми для обговорення:

- Як би цей сценарій виглядав, якби французька компанія була американською або японською?
- Які культурні практики з аргентинської сторони можуть бути прийнятними в українському контексті, а які — ні?

- Як впровадити культурну адаптацію у ділові стратегії міжнародних компаній?

Самостійна робота №3. Рольова гра «Коли бізнес зустрічає культуру: Переговори у Шанхаї».

Мета: Продемонструвати відмінності між американським і китайським стилем ведення переговорів. Відпрацювати адаптацію до культурних норм у міжнародному бізнес-середовищі. Розвинути навички аналізу міжкультурних бар'єрів і помилок у комунікації.

Завдання: підготувати свій сценарій рольової гри, користуючись прикладом.

Кількість учасників: 8–10

Розподіл ролей

Американська сторона (Brow Casual Shoes):

1. Містер Браун — президент компанії, амбітний, впевнений у собі
2. Містер Лівінгстон — віцепрезидент, відповідальний за стратегію
3. Місіс Джексон — менеджерка з маркетингу, комунікабельна
4. Містер Томс — аналітик (опціонально), спостерігач або медіатор

Китайська сторона (Chung Sun Manufacturing):

5. Пан Денг Кім Лі — президент компанії, стриманий, прихильник традицій
6. Пан Лі Кім Сон — керівник відділу міжнародних зв'язків, комунікатор
7. Пані Ванг Чу Джианг — перекладачка, володіє нюансами етикету
8. Пані Мей Лін — асистентка керівництва (опціонально), демонструє культурну м'якість

+ 1–2 спостерігачі — фіксують ключові порушення/успіхи у міжкультурній поведінці

Картки ролей:

Картка ролі для містера Брауна (президент компанії Brow Casual Shoes)

Ваша роль: Ви — президент компанії, яка хоче відкрити філіал у Китаї. Ви амбітні, рішучі та прагнете укласти вигідну угоду, щоб розширити свою бізнес-імперію. Ви прагнете зробити все швидко і без зайвих зволікань, але зараз вам доведеться адаптуватися до китайської культури ведення бізнесу.

Основні завдання:

1. Представити бізнес-пропозицію китайським партнерам.
2. Вести переговори про умови співпраці.
3. Побудувати хороші стосунки з китайськими партнерами.

4. Бути готовим до довгих пауз і непрямих запитань з боку китайських колег.

Поводження:

- Намагайтеся бути ввічливим і не поспішати з прийняттям рішень.
- Уникайте дарувати подарунки в білих упаковках.
- Будьте обережні, не тримайте китайських партнерів за лікоть.
- Пам'ятайте, що спочатку потрібно встановити довіру, а не йти відразу до бізнес-угоди.

Картка ролі для містера Лівінгстона (віцепрезидент компанії Brow Casual Shoes)

Ваша роль: Ви — віцепрезидент компанії, відповідальний за стратегію. Ви підтримуєте президента і активно допомагаєте в переговорах, особливо в технічних та фінансових питаннях. Ви не завжди розумієте китайську культуру ведення переговорів, тому важливо бути чуйним і уважним до культурних відмінностей.

Основні завдання:

1. Виступати як консультант у технічних питаннях.
2. Допомагати містеру Брауну під час переговорів.
3. Виявляти гнучкість у відповіді на питання китайських партнерів.

Поводження:

- Не бійтеся ставити питання для уточнення.
- Уникайте імпульсивних дій, таких як поспішні відповіді або висловлювання невдоволення.
- Намагайтеся зберігати спокій і уважно слухати.
- Пам'ятайте про важливість мови тіла і невербальних сигналів у культурі Китаю.

Картка ролі для місіс Джексон (менеджер з маркетингу компанії Brow Casual Shoes)

Ваша роль: Ви — менеджер з маркетингу, яка є експертом у просуванні продукції на нові ринки. Ваше завдання — донести до китайських партнерів стратегію маркетингу та продажу продукції. Ви повинні бути готові до переговорів про запуск рекламних кампаній і адаптацію продуктів для китайського ринку.

Основні завдання:

1. Презентувати маркетингову стратегію для китайських партнерів.
2. Визначити, які аспекти маркетингу потрібно адаптувати для китайського ринку.

3. Вести переговори про розподіл продукції та рекламу.

Поводження:

- Будьте готові до того, що китайці не одразу приймуть вашу пропозицію.
- Підготуйтеся до того, що вам потрібно буде будувати довіру та шукати спільні точки дотику.
- Не намагайтеся нав'язувати свій підхід — досліджуйте, що буде найбільш ефективним у китайському контексті.

Картка ролі для пана Денга Кім Лі (президент компанії Chung Sun Manufacturing)

Ваша роль: Ви — президент китайської компанії, що спеціалізується на виробництві взуття. Ви скептично ставитесь до іноземних інвестицій, оскільки вважаєте, що потрібен час для встановлення довіри. Ви прагнете побудувати стабільні, довгострокові стосунки з іноземними партнерами, але хочете бути впевненими в надійності американської компанії.

Основні завдання:

1. Проводити переговори про умови співпраці.
2. Перевірити серйозність намірів американців і зрозуміти, чи варто з ними укладати контракт.
3. Уважно слухати і ставити питання, щоб оцінити мотивацію партнерів.

Поводження:

- Ви не поспішатимете з прийняттям рішення.
- Не проявляйте емоційного захвату — залишайтеся стриманим і шанобливим.
- Пам'ятайте про важливість культурних норм і не поспішайте з прийняттям бізнес-рішень.

Картка ролі для пана Лі Кім Сона (керівник відділу міжнародних зв'язків)

Ваша роль: Ви — відповідальний за міжнародні зв'язки і взаємодієте з іноземними компаніями. Ваша основна роль — допомогти забезпечити ефективну комунікацію між китайською та американською сторонами. Ви стежите за дотриманням етикету і виступаєте посередником у культурних питаннях.

Основні завдання:

1. Сприяти комунікації між китайськими та американськими партнерами.
2. Виступати перекладачем (якщо необхідно) і пояснювати культурні нюанси.
3. Допомогти налагодити особисті стосунки між партнерами.

Поводження:

- Не бійтеся брати на себе роль посередника, якщо ситуація виходить за рамки формальних домовленостей.
- Пам'ятайте, що китайці часто ставлять багато питань, щоб зрозуміти справжні наміри партнера.
- Приділяйте увагу жестам, особливо під час першої зустрічі (обмін візитками, поклони).

Картка ролі для пані Ванг Чу Жианг (перекладачка)

Ваша роль: Ви — перекладачка, яка допомагає забезпечити комунікацію між двома сторонами. Ви також повинні бути чутливими до культурних аспектів, оскільки це може впливати на успіх переговорів.

Основні завдання:

1. Перекладати інформацію між китайською та американською сторонами.
2. Допомогати з поясненнями культурних нюансів, якщо вони не зрозумілі учасникам переговорів.
3. Зберігати нейтралітет та дбати про чіткість і точність перекладу.

Поводження:

- Беріть на себе роль культурного посередника, пояснюючи нюанси китайського етикету.
- Пам'ятайте, що ваші слова можуть значно вплинути на сприйняття переговорів з обох сторін.

ЕТАП 1. ПІДГОТОВКА (10–15 хв)

Кожна сторона готується до переговорів: Американці — зосереджені на економічних вигодах та контракті. Китайці — орієнтовані на налагодження довіри, довгострокові відносини

ЕТАП 2. РОЛЬОВА ІГРА (45–50 хв)

Сцена 1: Прибуття та перша зустріч

- Китайці тепло зустрічають гостей, обмін візитівками.
- Браун дарує подарунок у білому папері (білий = колір смерті в Китаї).
- Пан Денг спочатку вагається, але врешті приймає подарунок із ввічливості.
- Пан Лі та американці заводять розмову про подорож і загальні теми.

Міжкультурна напруга: американці не розуміють, чому все так повільно, чому не говорять про бізнес.

Сцена 2: Банкет

- У невимушеній атмосфері гостей частують традиційною кухнею.

- Містер Браун виголошує тост першим — що не зовсім типово для китайського етикету.
- Жодних бізнес-тем не обговорюється, натомість — родина, культура, природа.

🔍 **Міжкультурна дилема:** американці не впевнені, чи серйозно їх сприймають.

Сцена 3: Переговори (наступний день)

- Китайці знову починають із люб'язностей.
- Після паузи пан Денг запрошує Брауна викласти пропозицію.
- Американці презентують план, китайці ставлять багато уточнень, мовчать, роблять паузи.

Культурне непорозуміння: Браун вважає, що китайці затягують час або незацікавлені. Насправді вони обережні, не приймають рішення поспіхом.

Питання для рефлексії та обговорення:

1. Оцінка переговорів

- Чи вдалося сторонам порозумітися?
- Чому не був підписаний контракт одразу?
- Що стало головною причиною культурного дисбалансу?

2. Помилки американської сторони

- Чому подарунок у білому папері виявився недоречним?
- Чому ігнорування перекладача могло бути ризикованим?
- Які жести містера Брауна були неприйнятними з китайської точки зору?

3. Розуміння китайської культури переговорів

- Чому китайці не говорили про бізнес у перший день?
- Яке значення для них має побудова особистої довіри?
- Як проявляється «обличчя» (face) у переговорному процесі в Китаї?

4. Критичне мислення

- Як би ви змінили поведінку американської делегації?
- Яких стратегій культурної адаптації бракувало?
- Як би ви будували подальші етапи переговорів?

Самостійна робота №4. Розробка сценарію онлайн-переговорів у міжнародному середовищі

Мета завдання: сформувати вміння моделювати реальну ситуацію міжнародних ділових переговорів з урахуванням міжкультурних особливостей комунікації, логіки ділової етики та специфіки онлайн-формату.

Завдання

1. Оберіть контекст переговорів:
 - Оберіть одну з ситуацій або запропонуйте власну:
 - Вихід компанії на новий ринок (наприклад, Франція - Саудівська Аравія, Україна - Японія тощо).
 - Переговори щодо укладання партнерської угоди між університетами.
 - Переговори з потенційним інвестором з іншої країни.
 - Переговори в гуманітарному або політичному форматі (наприклад, співпраця НУО).
2. Опишіть передумови переговорів:
 - Хто є сторонами переговорів (назва компанії/організації, країна, представники).
 - Мета переговорів.
 - Очікувані результати.
3. Розробіть сценарій онлайн-переговорів:
 - Структура зустрічі:
 - а) Вступ (привітання, етикет, small talk)
 - б) Основна частина (обговорення ключових питань)
 - в) Завершення (підсумки, домовленості, подальші кроки)
4. Врахуйте міжкультурні особливості:
 - Мовні та невербальні особливості (тон комунікації, паузи, жести).
 - Формат звертання та вибір лексики.
 - Поведінкові відмінності під час прийняття рішень.
5. Опрацюйте можливі труднощі під час онлайн-спілкування:
 - Врахуйте часові пояси.
 - Технічні обмеження (зв'язок, якість відео/аудіо).
 - Невизначеність через брак емоційних сигналів у цифровому середовищі.
6. Підготуйте короткий словник ключових фраз для переговорів
 - англійською або іншою іноземною мовою, залежно від обраного сценарію.

Форма виконання:

- Оформіть сценарій у вигляді структурованого документу.
- Обсяг: 3–4 сторінки.
- Формат подачі: текстовий файл (Word або PDF).

6. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

Поточний контроль, самостійна робота										Разом	Залік	Сума		
T.1	T.2	T.3		T.4	T.5		T.6		T.7		T.8			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
5	5	10		5	10		10		10		5	60	40	100

T1, T2 ... – теми розділів.

Набрана кількість рейтингових балів здобувачем слугує основою для оцінки. За результатами поточного та підсумкового контролю здобувач може набрати від 1 до 100 балів включно.

Критерії оцінювання поточного контролю знань здобувачів за 5-ти бальною шкалою

Виступи на семінарах		
Оцінка	Характеристика виступу	Критерії
5 (відмінно)	Аргументований, структурований, аналітичний виступ глибоко	Глибоке розуміння теми та ключових концепцій. Використання наукових джерел і прикладів. Самостійність мислення, чітка логіка. Вміння вести діалог і реагувати на запитання. Відповідає темі, регламенту, академічному стилю.
4 (добре)	Змістовний виступ із незначними недоліками	Упевнене володіння матеріалом. Часткове використання джерел. Є логіка викладу, але можуть бути неточності. Реакція на запитання менш упевнена
3 (задовільно)	Частково підготовлений, поверхневий виступ	Обмежене знання теми. Відсутність глибокого аналізу. Виклад фрагментарний, без аргументації. Важко відповідає на запитання.
2 (незадовільно)	Недостатній рівень підготовки	Виступ не відповідає темі- Відсутність аргументів- Суттєві помилки в термінології- Пасивність у дискусії
1 (нульовий результат)	Відсутність виступу / неприйнятний рівень	Виступ не відбувся. Текст згенерований ШІ без опрацювання.
Виконання самостійної роботи		
Оцінка	Характеристика виконання	Критерії
5 (відмінно)	Високий рівень аналітики, глибока рефлексія	Чітка структура: вступ, основна частина, висновки. Аргументованість та логічність викладу. Використання принаймні 5–7 авторитетних джерел. Власна аналітична позиція, порівняння підходів. Грамотність, академічний стиль.

4 (добре)	Загалом якісна робота з незначними недоліками	Тема розкрита, але аналіз менш глибокий. Недостатня кількість джерел. Менш послідовна логіка або стиль. Місцями поверхневі узагальнення
3 (задовільно)	Виконання на базовому рівні	Робота виконує мінімальні вимоги. Присутні шаблонні висловлювання. Незначна аналітика, фактичні неточності. Слабка аргументація.
2 (незадовільно)	Поверхневе, формальне виконання	Відсутня структура, логіка. Використано мало джерел. Не виявлено власної позиції.
1 (нульовий результат)	Не здано / неприйнятний рівень	Самостійна робота відсутня. Згенеровано ШІ без редагування. Немає зв'язку з темою
Практична робота		
Оцінка	Характеристика участі	Критерії
5 (відмінно)	Активна участь, демонстрація переговорних навичок	Активне залучення в симуляцію. Відповідність ролі, аргументація позиції. Врахування інтересів сторін, компроміси. Використання технік переговорів. Командна взаємодія
4 (добре)	Загалом ефективна участь	Виконання основних завдань. Логіка дій у межах ролі. Є навички ведення діалогу. Недостатня глибина аргументації.
3 (задовільно)	Мінімальна участь, низька ініціативність	Пасивна участь. Не виявлено стратегічного мислення. Відсутність ключових переговорних прийомів. Мало комунікації з іншими учасниками
2 (незадовільно)	Формальна участь або спотворення ролі	Неправильне розуміння завдання. Відсутність логіки. Неконструктивна поведінка в дискусії.
1 (нульовий результат)	Відсутність виступу / неприйнятний рівень	Виступ не відбувся. Текст згенерований ШІ без опрацювання.

7. ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ З ДИСЦИПЛІНИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

Наприкінці семестру для самооцінки рівня вивчення навчального матеріалу дисципліни студентам рекомендується самостійно пройти підсумковий контроль з дисципліни, відповівши на питання, які наведені далі.

Рекомендований час для контролю – 90 хвилин.

Критеріями оцінювання за підсумковим контролем з дисципліни для самоконтролю є наступне: загальна кількість балів, отримана студентом, переводиться у дворівневу шкалу оцінювання наступним чином:

- 50-100 балів – зараховано;
- 1-49 балів – не зараховано.

Підсумкові питання з дисципліни для самоконтролю

1. Визначити сутність поняття «міжнародні переговори», виявити специфіку міжнародних переговорів як особливої форми комунікації та розкрити їхню відмінність від інших видів комунікації: консультацій, спорів, конфліктів тощо.
2. З'ясувати причини, що призвели до появи у другій половині ХХ століття наукового напрямку щодо дослідження переговорів та визначити періоди у зарубіжних дослідженнях щодо теорії та практики ведення міжнародних переговорів.
3. Проаналізувати основні погляди та підходи щодо дослідження переговорів. Який із підходів до визначення міжнародних переговорів, на вашу думку, є найбільш конструктивним?
4. Підтвердити або спростувати думку про те, що переговори – це перш за все мистецтво компромісу. Обґрунтувати свою відповідь на конкретному прикладі із історії міжнародних переговорів.
5. Розкрити значення сучасних інформаційних технологій у підготовці та веденні міжнародних переговорів. Довести на конкретному прикладі, чому ефективність дій лідерів за столом переговорів багато в чому залежить від інформаційної переваги у віртуальному просторі.
6. Розкрити сутність поняття «BATNA», уведеного до обігу Р. Фішером та У. Юрі, як найкращої альтернативи переговорному рішенню. Обґрунтувати свою відповідь на конкретних прикладах.
7. Визначити взаємозв'язок між «BATNA» і переговорним простором. Чи є ці поняття сталими або, навпаки, динамічними. Обґрунтувати свою відповідь на конкретному прикладі із історії міжнародних переговорів.
8. Розкрити типологію міжнародних переговорів за: цілями, задачами, рівнем, кількістю учасників переговорного процесу, ступенем відкритості й складності. Схарактеризувати специфіку нестандартних переговорів.
9. Проаналізувати різні види класифікації міжнародних переговорів. Що, на вашу думку, дає класифікація міжнародних переговорів для розуміння процесу їх ведення?
10. Проаналізувати три моделі переговорного торгу: жорстку, м'яку та змішану і виявити особливості їх застосування на міжнародних переговорах.
11. Розкрити особливості теорії ігор та виявити відмінності між інтегративною і полемічною моделями переговорного процесу.
12. Проаналізувати основоположні принципи принципів (раціональних) переговорів за концепцією Р. Фішера та У. Юрі. Чому дана концепція вважається класичною схемою ведення конструктивних переговорів?

13. Розкрити сутність понять «медіація», «медіатор», «медіативна модель» ведення переговорів та визначити основні переваги медіації.
14. Визначити основні функції, права та обов'язки медіатора. Чи повинен медіатор, на вашу думку, досконало володіти мистецтвом організації та проведення переговорів? Якщо так, то обґрунтуйте свою відповідь.
15. Розкрити сутність східної стратагемної моделі ведення переговорів як методу інтелектуальних пасток. Які стратагеми багатосторонніх переговорів використовуються найбільш часто у переговорному процесі? Навести приклади переговорів з використанням стратагем.
16. Проаналізувати стисло стародавній китайський канон «Тридцять шість стратагем. Таємна книга військового мистецтва». Наведіть приклади найбільш ефективного використання стратагем успіху на переговорах.
17. Схарактеризувати загальноприйняті норми моралі щодо поведінки у суспільстві. У чому полягає значення максим ввічливості Дж. Ліча?
18. Визначити, яку роль відіграє контекст при спілкуванні у різних культурах. Які країни відносяться до культур з високим та низьким контекстом?
19. Схарактеризувати сутність невербальних засобів комунікації та визначити їх роль і значення на міжнародних переговорах.
20. Проаналізувати, як правильно інтерпретувати *просторові зони*, в межах яких відбувається спілкування на міжнародних переговорах. Чи існують відмінності між особистісними зонами, в межах яких відбувається спілкування на міжнародних переговорах, у представників різних народів: американців, європейців, азіатів?
21. Визначити, які невербальні засоби спілкування можуть бути задіяні на міжнародних переговорах та обґрунтувати, які з них можуть сприяти пошуку взаємоприйняттого рішення, а які – ні.
22. Розкрити значення культурних відмінностей у використанні невербальних засобів під час ведення міжнародних переговорів. Чи погоджуєтеся Ви з думкою про те, що для успішного їх проведення слід ґрунтовно ознайомитися з основними культурними традиціями і національними особливостями етикету ваших партнерів? Якщо так, то обґрунтуйте свою відповідь на конкретних прикладах.
23. Проаналізувати основні принципи і правила риторики та теорії аргументації та визначити на конкретних прикладах, які техніки постановки питань є найбільш ефективними на міжнародних переговорах.
24. Обґрунтувати важливість етапу психологічної самопідготовки до переговорів та навести приклади можливих формул самонавіювання перед початком переговорного процесу.

25. Схарактеризувати основні етапи проведення міжнародних переговорів. Визначити найбільш важливі питання, які, на вашу думку, необхідно вирішити на кожному етапі міжнародних переговорів.
26. Проаналізувати тактичні прийоми, які використовуються на кожному з етапів міжнародних переговорів.
27. Розкрити сутність стратегії взаємних поступок на міжнародних переговорах у контексті пошуку компромісного рішення. Чи є відмінності застосування даної стратегії у східній та західній традиціях ведення міжнародних переговорів?
28. Проаналізувати основні правила ділової етики під час міжнародних переговорів. Чому питання щодо подарунків на міжнародних переговорах вважається одним із самих делікатних?
29. Проаналізувати найбільш відомі тактики ведення переговорів та з'ясувати, яким чином стратегії ведення переговорів пов'язані з їх тактикою.
30. Виявити особливості організаційної стадії підготовки до переговорів та з'ясувати, які з організаційних питань, на вашу думку, є найбільш значущими перед початком міжнародних переговорів.

8. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Заходи, спрямовані на дотримання академічної доброчесності для здобувачів освіти:

1. Самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей).

2. Посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей.

3. Дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права.

4. Надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

9. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Виговська О.С. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб. / О.С. Виговська. – Київ: Київ.ун-т.ім. Б.Грінченка, 2023 – 220 с.
2. Гофстеде Г. Культури і організації. Програмне забезпечення розуму. — К.: Основи, 2020.
3. Захарчин Р. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів: Львівська Політехніка, 2020 – 160 с.

4. Зенгер, Г. ф. (2021). 36 стратагем для менеджерів: Як використовувати східну стратегію в бізнесі. Фабула.
5. Зленко А. М. Дипломатія і політика. Україна в процесі динамічних геополітичних змін. Київ: «Фоліо», 2021 – 592 с.
6. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навч. посіб. Київ: «Каравела», 2023 – 304 с.
7. Інтерпретації російсько-українського конфлікту в західних наукових і експертно-аналітичних працях / [В. Кулик та ін.] ; за ред. Володимира Кулика ; НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса. - Київ : ІПіЕНД, 2020. – 325 с.
8. Капітоненко М.Г. Міжнародні конфлікти: Навчальний посібник. – Київ: «Либідь», 2009.
9. Красніцька Г. М. Історичні етапи розвитку ділових переговорів. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки. Том 31 (70) № 1. 2020. С. 98-102.
10. Кубрак О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посіб. Київ: «Українська книга», 2020 – 222 с.
11. Ледерак Дж. П. Розбудова миру: стале примирення в розділених суспільствах. Київ: Дух і літера, 2019. 250 с.
12. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів: Навчальний посібник / Г.І.Луцишин. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2015.
13. Люїс Р. Коли культури зіштовхуються. Управління людьми за різних культурних умов. — Львів: Видавництво «Літопис», 2018.
14. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилук, І. Городиський. Одеса: Екологія, 2019. – 456 с.
15. Негрей М. В. Теорія прийняття рішення: навчальний посібник / М. В. Негрей, К. Л. Тужик. - Київ : Центр навчальної літератури, 2018. – 271 с.
16. Психологія спілкування: Навчальний посібник/ Л. Г. Кайдалова, Л. В. Пляка, Н. В. Альохіна, В. С. Шаповалова. 2-ге вид., перероб. і доповнене. Харків: «НФаУ», 2018.
17. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація: підручник, 2-е видання. Заопріжжя: «Гельветика», 2021 – 334 с.
18. Росс Д. Переговори у стилі Трампа. Ефективні стратегії і прийоми майстерного ведення бізнес-переговорів /Дж. Росс; пер. з англ. З. Лобач. Київ: «КМ-БУКС», 2019.
19. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. 2-ге вид., випр. Суми: ВТД «Університетська книга», 2018. 239 с.
20. Турчин Я.Б., Дорош Л.О. Дипломатична та консульська служба. Львів: Львівська Політехніка, 2018 – 332 с.
21. Фішер Р., Юрі У, Петтон Б. Шлях до Так. Як вести переговори, не здаючи позицій/ Р.Фішер, У.Юрі, Б.Петтон; пер. з англ. Р.Свято. Київ: «Основи», 2016.

22. Яхно Т., Куревіна І. Конфліктологія та теорія переговорів. Київ: Центр навчальної літератури, 2019 – 198 с.
23. Agarwal R., Viswanathan S., Animesh A. The “New” World of Negotiating: Interactions Mediated by Information Technology // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2020.
24. Gelfand M.J., Gal Y.K. Negotiating in a Brave New World: Challenges and Opportunities for the Field of Negotiation // The Psychology of Negotiations in the 21st Century Workplace: New Challenges and New Solutions. L.: Taylor and Francis, 2018.

Корисні посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Інститут зовнішньополітичні досліджень. URL: <http://www.fpri.kiev.ua>
2. Інститут світової політики. URL: <http://iwp.org.ua/ukr/>
3. Інтернет-портал законодавства ЄС. URL: <http://eur-lex.europa.eu>
4. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/ua>
5. Національний інститут стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua/ua>
6. Офіційний вебсайт Європейського Союзу. URL: <https://europa.eu>
7. Центр Разумкова URL: <https://razumkov.org.ua/>
8. Dahrendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford, California: Stanford university press, 1959. 336 p. URL: <https://cominsitu.files.wordpress.com/2019/01/ralf-dahrendorfclass-and-class-conflict-in-industrial-society-1.pdf>
9. Kilmann R. H. A Brief History of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. URL: <https://kilmanndiagnostics.com/a-briefhistory-of-the-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument/>

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Виговська Ольга Сергіївна

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРІВ

Методичні рекомендації

до семінарських, практичних занять і самостійної роботи для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії» освітньої програми «Міжнародні відносини та регіональні студії»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 21.05.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 2,5. Обсяг 0,474 Мб. Зам. № 393/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна