

## **ПЕРЕГОВОРИ МІЖ ДЕРЖАВОЮ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ ЗА УМОВ КОНФЛІКТУ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

*Стаття присвячена дослідженню проблеми проведення переговорів між державою та громадянським суспільством за умов конфлікту з метою подолання кризових явищ у державному управлінні. Переговорний процес в умовах конфліктних відносин досить складний і має свою специфіку. Потреба суспільства у державі обумовлена значною мірою необхідністю здійснення функцій управління саме конфліктними процесами, що відбуваються у ньому і передбачаючи, зокрема: формування політичних і правових правил поведінки для учасників цих процесів, що виключають насильство по відношенню один до одного (законодавча влада); реалізацію цих правил в реально виникаючих суспільних відносинах (виконавча влада); вирішення спорів з приводу застосування цих правил (судова влада). Ці характеристики стали важливими ознаками правової держави. Доволі складно здійснювати стратегію щодо примирення соціально-класових конфліктів у перехідному суспільстві. Для запобігання деструктивності конфліктів у таких суспільствах вкрай важливо стабілізувати економічні структури, оскільки саме на їх основі формуються раціональні групові інтереси і групи тиску, здатні до конструктивних переговорів і компромісу. Але головне – посилюючи демократичні інститути, необхідно формувати плюралістичне суспільство, де політичні процеси впорядковані, є вираженням інституціоналізованої взаємодії організованих і усвідомлених групових інтересів.*

***Ключові слова:** громадянське суспільство; державне управління; переговори; конфліктні відносини; конфліктна ситуація; співробітництво; переговорний процес; BATNA.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

Переговорний процес в умовах конфліктних відносин досить складний і має свою специфіку. Під час конфлікту основний акцент робиться, зазвичай, на розподілі або перерозподілі наявних ресурсів. У результаті всі переговори в умовах конфлікту майже схожі один на одного тим, що на них лунають погрози, ультиматуми, а поведінка сторін є «непоступливою» – вони орієнтовані на просування, посилення своєї позиції.

Суспільна практика щодо загальних проблем управління конфліктами в основному орієнтується на формування інституційних механізмів (створення і розвиток відповідних законодавчих, виконавчих, консультативних та інших служб) і на поширення ідей суспільної згоди, соціального партнерства.

Потреба суспільства у державі обумовлена значною мірою необхідністю здійснення функцій управління конфліктними процесами, що відбуваються у ньому і передбачаючи, зокрема: формування політичних і правових правил поведінки для учасників цих процесів, що виключають насильство по відношенню один до одного (законодавча влада); реалізацію цих правил у реально виникаючих суспільних відносинах

(виконавча влада); вирішення спорів з приводу застосування цих правил (судова влада). Ці характеристики стали важливими ознаками правової держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми.** Теорії та особливостям ведення переговорів у конфліктному соціальному середовищі, переговорному процесу присвятили свою увагу такі закордонні науковці, як: Р. Фішер і У. Юрі. Дослідженню інституційних механізмів управління сучасними соціальними конфліктами, ролі держави та громадянського суспільства у них присвячені роботи Р. Дарендорфа. Особливості та сутність політичного врегулювання конфліктів досліджували М. Лебедева, А. Глухова та В. Рахманін.

**Формування мети (постановка завдання).** Здійснюється дослідження проблеми проведення переговорів між державою та громадянським суспільством за умов конфлікту з метою подолання кризових явищ у державному управлінні. Визначається можливість використання стратегії щодо примирення соціально-класових конфліктів у перехідному суспільстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Переговори, як форма і спосіб взаємодії сторін, завжди були, є і будуть явищем багатозначним. Торкаючись різних інтересів різних суб'єктів (людей, держав, струк-

тур, конфесій тощо), вони неминуче породжують різноманітні колізії, безліч форм і способів взаємодії. Будь-яка проблемна ситуація, незалежно від її специфіки, окреслює перед учасниками переговорного процесу певні завдання, які обидві сторони повинні вирішити для досягнення згоди. Проходження всіх цих етапів є основою успіху переговорного процесу в цілому.

Спільні дії, тобто переговори, спрямовані на пошук спільного рішення, починаються лише тоді, коли всі учасники переконуються, що вони не мають кращої альтернативи за переговори. Американські автори Р. Фішер і У. Юрі [4] ввели спеціальний термін «BATNA» (абревіатура від англійського «Best Alternative to a Negotiated Agreement») – найкраща альтернатива переговорного рішення (угоди). Її відсутність – один з основних елементів переговорного процесу. Тут слід особливо наголосити на слові «найкраща», оскільки, вступаючи у переговори по врегулюванню конфлікту, учасники зазвичай мають декілька альтернатив щодо них. Альтернативи ретельно вивчаються і розробляються, причому часто це здійснюється паралельно з переговорним процесом. Не випадково при врегулюванні конфлікту можна спостерігати ситуацію, коли переговори проводяться одночасно зі спробами застосування інших засобів його вирішення, включаючи збройні. Учасники конфлікту шляхом проб і помилок перевіряють для себе можливість і ефективність різних варіантів. Залежно від розвитку подій та чи інша альтернатива переговорам може перетворитися на кращу альтернативу, ніж рішення по переговорам, тобто у BATNA. Тоді переговори будуть перервані і сторони перейдуть до односторонніх дій. Пізніше вони знову можуть повернутися до переговорів, хоча це вже будуть інші переговори і за нових умов [3, с. 50].

Для того, щоб учасники конфлікту перейшли від односторонніх кроків до спільних, крім відсутності BATNA їм необхідно визначити ту область, де можлива дискусія, і, де можливе досягнення згоди. Цю область називають переговорним простором. Перш ніж прийняти рішення про спільні дії з врегулювання конфлікту, його учасники порівнюють переговорний простір і BATNA. Домовленості можна досягнути тільки всередині такого простору [3, с. 50]. Ця домовленість сприймається як «чесна» або «рівноправна» тільки у тому випадку, якщо для обох сторін угода виявляється кращою порівняно з приблизними оцінками їх BATNA.

Наявність переговорного простору за відсутності BATNA – основа для мирного врегулювання конфлікту. Однак іноді, не спостерігаючи можливості вирішити проблеми шляхом односторонніх дій, учасники конфлікту починають переговори і за відсутності переговорного простору сподіваючись визначити його можливі межі. Таке обговорення має попередній характер. Його результатом може бути як початок дійсних переговорів щодо врегулювання конфлікту, якщо переговорний простір буде знайдено, так і повернення до односторонніх дій. Якщо у сторін є краща альтернатива за відсутності переговорного простору, то потреби у розробці останнього немає, оскільки буде реалізовуватися саме BATNA.

Інколи трапляється, що в учасників конфлікту немає ні переговорного простору, ні BATNA. Зазвичай,

спочатку сторони намагаються розробити свої альтернативи і знайти серед них кращу, оскільки в іншому випадку сам факт вступу у переговори буде накладати на них обмеження у реалізації максимальних цілей і навіть при розробці альтернатив надалі. Невиконання обіцянок, різка активізація військових операцій під час переговорів можуть значною мірою підірвати репутацію, послабити підтримку і довіру. Тому учасники конфлікту все ж намагаються уникати такої поведінки.

Тоді, коли учасникам не вдається розробити свої BATNA, вони починають пошук переговорного простору, продовжуючи паралельно пошук кращої альтернативи. Тобто учасники конфлікту діють відразу в обох напрямках: шукають можливості спільного рішення і одночасно роблять односторонні кроки. У результаті конфлікт то зменшується, коли основна увага приділяється виявленню переговорного простору, то зростає з новою силою аж до збройної боротьби.

Переговори і збройна боротьба теж можуть відбуватися паралельно. У результаті врегулювання конфлікту набуває тривалого характеру, а також супроводжується іншими формами активності, одні з яких сприяють пошуку мирних рішень, інші гальмують їх. Це може бути і звернення за підтримкою до міжнародних організацій, і закупівля зброї, і використання засобів масової інформації, і різного роду дипломатичні кроки [3, с. 52].

Суспільна практика щодо загальних проблем управління конфліктами в основному орієнтується на формування інституційних механізмів і на поширення ідей суспільної згоди, соціального партнерства тощо. Дані висновки спиралися на точку зору, поширену серед фахівців з проблем суспільних трудових відносин, згідно з якою суспільне життя покидають руйнівні індустріальні конфлікти (Р. Дарендорф) і, навпаки, з'являються інституційні механізми управління конфліктами. Прикладом подібної системи регулювання суспільних відносин, що використовувалася в останні десятиліття, була доктрина так званої «виробничої демократії», що базується на принципах рівного представництва, паритетності, рівності, гласності. Існують соціальні протиріччя, що призводять до політичних конфліктів. Але замість того, щоб набувати все більш насильницького і руйнівного характеру, ці конфлікти приборкуються організаціями і інститутами, за допомогою яких вони можуть знайти своє вираження у межах конституційного ладу. Політичні партії, вибори і парламенти роблять можливими конфлікти без революцій [2].

Досвід відкритих, демократичних суспільств показує, що досягнення компромісів і політичного консенсусу залежить тільки від взаємодії політичних акторів. Вона зумовлена великою кількістю чинників, включаючи наявність повноцінних ринкових структур, стійких політичних інститутів, діалогової (неконфронтаційної) політичної культури етосу толерантності. Тому надію на подолання деструктивності конфліктів не слід пов'язувати лише з державними структурами. Не менш важлива і відповідальна роль громадянського суспільства, особливо у справі формування такого політичного середовища, яке буде у змозі «погасити» всі негативні прояви деструктивної конфлікт-

ності, зберігши лише інноваційний потенціал конфлікту [1, с. 278].

У стабільно функціонуючому суспільстві ролі держави і громадянського суспільства чітко визначені. Державні органи не можуть дозволити собі перетворитися у самостійних суб'єктів політичного конфлікту, не ризикуючи забути про суспільне благо, заради якого вони й існують. Але і суб'єкти громадянського суспільства, конкуруючи з державою у розробці політичної продукції програм, проектів громадського добробуту, альтернативних пропозицій не можуть претендувати на прерогативу держави, а саме на монополію на застосування узаконеного насильства, включаючи і вплив, і авторитет, і владу як загрозу примусу.

Сама потреба суспільства у державі обумовлена значною мірою необхідністю здійснення функцій управління конфліктними процесами, що відбуваються у ньому і передбачаючи, зокрема: формування політичних і правових правил поведінки для учасників цих процесів, що виключають насильство по відношенню один до одного (законодавча влада); реалізацію цих правил у реально виникаючих суспільних відносинах (виконавча влада); вирішення спорів з приводу застосування цих правил (судова влада). Ці характеристики стали важливими ознаками правової держави.

Таким чином, масова демократія, притаманна державі з розвиненою системою соціального захисту, є засобом, який пом'якшує класові суперечності. Однак це можливо лише у тому випадку, якщо не слабшає динаміка економічного розвитку, захищена політикою державного втручання. Тільки у цьому випадку з'являються кошти для виплати соціальних компенсацій, які розподіляються через інституціоналізм і механізм участі різних соціальних груп у розподілі цих коштів. Тоді і з'являється можливість задовольняти одночасно рольові функції споживача і клієнта, а структури відчуженої праці та відчуженої політичної участі не виявляють своєї вибухової сили [1, с. 289].

Набагато важче здійснювати аналогічну стратегію щодо примирення соціально-класових конфліктів у перехідному суспільстві. Сам процес модернізації, що передбачає зростання нерівності у розподілі доходів, багатства, власності та прав контролю за капіталом, провокує антагонізм соціально-класових відносин, зростання недовіри до влади, що здійснює таку політику. Але ще більш небезпечним для суспільної стабільності є нездатність держави до стратегічного управління процесом модернізації, неувага до довготривалих соціальних функцій, завдань і програм. Тим часом блокування такої несприятливої політичної тенденції, як тотальна бідність і проведення стратегічної, вчасної соціальної політики передбачає виконання нею трьох основних функцій: підтримка соціальної стабільності, стимулювання економічної діяльності та збереження людського потенціалу, включаючи формування середнього класу. Для запобігання деструктивності конфліктів у таких суспільствах вкрай важливо стабілізувати економічні структури, оскільки саме на їх основі формуються раціональні групові інтереси і групи тиску, здатні до конструктивних переговорів і компромісу. Але головне – посилюючи де-

мократичні інститути, необхідно формувати плюралістичне суспільство, де політичні процеси впорядковані, є вираженням інституціоналізованої взаємодії організованих і усвідомлених групових інтересів [1, с. 290].

Також не менш важливими є комунікативні зв'язки між державою і громадянським суспільством. У сфері публічної політики комунікативна (або громадська) влада і держава (або адміністративна влада) можуть зіштовхуватись. Будь-яка політична система прагне забезпечити лояльність мас. У першому випадку – висуваючи проекти соціальних програм на державному рівні, у другому – виключаючи з публічних дискусій певні теми і повідомлення. Це досягається за допомогою соціально структурних фільтрів доступу до формування громадської думки, або деформацією структур суспільної комунікації за допомогою бюрократичних методів, або маніпулюванням потоками інформації. Звідси на передній план політичної боротьби висувається проблема альтернативних джерел інформації. Вільні асоціації покликані слугувати тому, щоб артикулювати значущі для суспільства теми, сприяти виробленню пропозицій для вирішення тих чи інших проблем, інтерпретувати цінності, викривати одні доводи і пропонувати інші. Організоване формування думок має залишатися відкритим, щоб у нього з кола політичної комунікації вільно надходили теми, роздуми і аргументи, що сприяють раціональному формуванню політичної волі [1, с. 291].

Для виникнення і впливу різного роду асоціацій, об'єднань і партій необхідна ще одна обов'язкова умова – політична культура. У рамках такої культури органічно пов'язуються необхідний для спільного життя ціннісний консенсус і настільки ж необхідний цивільний діалог. Таким чином, історичний досвід «приручення» політичних конфліктів у західних демократіях доводить, що вирішення цього завдання досягається сукупними зусиллями, як держави, так і суспільства і вимагає врахування конкретних соціально-історичних, політичних, культурних передумов.

Таким чином, вироблені певні принципи регулювання та пом'якшення конфліктів. До них належать: правове, контрольоване державою застосування засобів примусу; трансформація політичних конфліктів у врегульовану конкуренцію партій у межах парламентаризму і партійного представництва; спадковість у політиці; розширення політичної участі, як способу перетворення невдоволення на легальну політичну дію; перерозподіл приросту суспільних благ на користь соціально незахищених верств населення та груп; світоглядна толерантність, гарантована основними правами людини [1, с. 292].

Складний перетин інтересів і неможливість реалізувати їх поодиночі, шляхом однобічних дій робить учасників переговорів взаємозалежними. Це важлива риса переговорів. Чим більше сторони залежать одна від одної, тим більшою мірою вони обмежені у своїх однобічних кроках, і, отже, тим більше змушені шукати рішення разом, шляхом переговорів. Важливо відзначити, що сторони повинні розуміти свою взаємозалежність, а якщо ні, то домінуючими будуть спроби вирішити конфлікт шляхом однобічних дій. Тоді, коли однобічні дії сторін починають превалювати, особливо ті, які спрямовані на розробку альтерна-

тив переговорному вирішенню, переговори припиняються. При цьому зовні вони можуть якийсь час «тривати», тобто сторони будуть робити вигляд, що ведуть переговори: проводять зустрічі, обговорюють питання, що стоять на порядку денному, але фактично нічого на них не вирішують. Рано чи пізно такі «переговори» будуть перервані. Побоюючись того, щоб протилежна сторона не пішла цим шляхом, учасники переговорів часом навіть спеціально підсилюють взаємозалежність за рахунок попередніх домовленостей, рамкових угод і т. п., щоб мати можливість через них впливати потім на поведінку партнера.

Ще одна важлива риса переговорів, без якої вони не можуть відбутися, – наявність спілкування сторін. Воно є невід'ємною частиною переговорного процесу. Переговори обов'язково припускають обговорення проблеми.

В умовах конфлікту спілкування на переговорах значно ускладнюється негативними стереотипами сторін, а також іншими феноменами сприйняття й відсутністю каналів комунікації. Однак існує й зворотній вплив. При правильній організації переговорного процесу спілкування сприяє формуванню більш адекватного сприйняття учасниками і того предмета, що викликав конфлікт, і одне одного.

Від переговорів слід відрізнити подання сигналів учасниками про можливі дії і наміри. Характер таких знаків може бути різним. Так, один з учасників конфлікту може знизити рівень конфронтаційної риторики в офіційних виступах або в засобах масової інформації. Це можна зрозуміти як сигнал, що означає запрошення до переговорів, але він ще не є переговорами. При цьому байдуже, чи існують в учасників прямі або непрямі канали комунікації.

Важливо мати на увазі, що від інших різновидів спілкування переговори відрізняє наявність проблеми, яку необхідно вирішити спільними зусиллями. Якщо цього не відбувається, то спілкування зводиться до дискусій, консультацій, обговорень. Відповідно, варто виокремити останню найважливішу характеристику переговорів. Вона полягає у тому, що переговорами можна назвати лише ті з них, які спрямовані на спільне вирішення проблеми.

Спрямованість на спільне вирішення проблеми одночасно є й головною функцією переговорів. Це те, заради чого проводяться переговори. Реалізація даної функції залежить від ступеня зацікавленості учасників у пошуці рішення, яке б влаштувало всіх. Існує три різновиди переговорів залежно від зацікавленості сторін. Перший різновид складають такі переговори, за яких учасники (або один з учасників) мало зацікавлені в їхньому позитивному вирішенні або байдужі до нього. Другий різновид переговорів – це переговори, за яких сторони хоча й виявляють зацікавлення щодо досягнення результатів, але досить помірно, яке стосується переважно загальної перспективи. До третього різновиду належать переговори, за яких учасники реально зацікавлені у спільному вирішенні проблеми. Відповідно, якщо всі учасники орієнтовані на третій різновид, то переговори напевно закінчатся вдало, тобто проблема буде вирішена. Можливе досягнення домовленостей, у тому випадку, якщо одна зі сторін виявляє виважене зацікавлення щодо них, а інша –

сильне. За незначного зацікавлення сторін згоди, скоріш за все не буде досягнуто.

Реалізація функції «спільного вирішення проблеми» шляхом переговорів не обов'язково означає її остаточне розв'язання. Тут можливі різні варіанти. Наприклад, сторони усвідомлюють небезпеку, яку містять у собі односторонні кроки, і починають переговори. Але на даному етапі учасники не бачать можливої вирішення шляхом переговорів і розуміють, що вони не готові до спільних дій і рішень, або вважають їх не вигідними і передчасними. Метою таких переговорів є «заморожування» подальшого розвитку конфліктних відносин. Процес переговорів може сприяти стримуванню односторонніх дій, оскільки виникає взаємозалежність учасників конфлікту внаслідок самого факту їх проведення. Тимчасові рішення тільки припиняють конфлікт, і якщо сторони не ухвалюють подальших кроків щодо його врегулювання, то він може спалахнути з новою силою. За таких обставин звичайно потрібні поновлення і продовження переговорів. Однак і тимчасові, і тривалі переговорні рішення повинні сприйматися сторонами як ліпші, ніж односторонні дії. А якщо ні, то переговори будуть лише тактичним ходом, перепочинком при розвитку конфлікту.

Майже на всіх переговорах по врегулюванню конфлікту поряд з головною функцією наявні й інші функції. Використання переговорів з різними функціональними цілями можливе, тому що переговори завжди долучаються до більш широкого політичного контексту і слугують інструментом при розв'язанні цілого комплексу внутрішньополітичних і зовнішньополітичних завдань. Відповідно, вони можуть виконувати різні функції. Одні функції досить добре узгоджуються з головним призначенням переговорів – разом із протилежною стороною вирішувати проблему, інші – суперечать їхній основній функції.

Найбільш істотними функціями переговорів, крім головної, є наступні:

- інформаційно-комунікативна;
- регулятивна;
- функція вирішення власних внутрішньополітичних і зовнішньополітичних завдань;
- пропагандистська.

Інформаційно-комунікативна функція наявна майже в усіх переговорах. Виключення можуть становити переговори, які проводять для «введення в оману», але і у них є комунікаційний аспект, хоча й мінімальний. Сутність інформаційно-комунікаційної функції полягає у тому, щоб з'ясувати точку зору протилежної сторони, надати інформацію про свої інтереси, побоювання, підходи до розв'язання проблеми, перш, ніж сторони почнуть домовлятися. Найбільш інтенсивним цей процес є на початку переговорів.

З'ясування сторонами підходів до вирішення проблеми дозволяє більш точно визначити кінцеве розв'язання і повніше реалізувати основну функцію переговорів – спільне вирішення проблеми.

Однак слід мати на увазі, що за допомогою інформаційно-комунікативної функції можливе й подання недостовірної інформації, введення протилежної сторони в оману. У цьому випадку вирішення проблеми шляхом переговорів буде заблоковане.

Інколи буває, що учасники конфлікту, вдаючись до переговорів, зацікавлені лише в обміні поглядами, точками зору. Такі переговори розглядаються сторонами як попередні, а їх функція – є суто інформаційною. Попередні переговори не є переговорами у сутнісному значенні цього слова. Але під час їх проведення може бути визначений певний підхід до вирішення проблеми. Тому, якщо такі переговори розглядати у контексті загального процесу врегулювання, то слід визнати їхню позитивну роль під час пошуку сторонами рішення, яке б задовольняло всіх.

Спорідненою з інформаційною є комунікативна функція, пов'язана з налагодженням і підтримкою зв'язків і відносин учасників конфлікту. Її основні завдання – налагодження постійних каналів комунікації, обмін точками зору й обговорення підходів до розв'язання проблеми. Обидві функції – інформаційна і комунікативна, зазвичай, реалізуються одночасно не лише на переговорах, але й в інших сферах спілкування, що дозволяє не проводити розмежування між ними, а виокремлювати єдину інформаційно-комунікативну функцію переговорів.

Наступна важлива функція переговорів – регулятивна. З її допомогою здійснюються регуляція, контроль і координація дій учасників. Ця функція близька до інформаційно-комунікативної, хоча й має свої особливості. По-перше, вона часто реалізується у тих випадках, коли вже є домовленості й переговори ведуться з приводу виконання прийнятих раніше рішень. По-друге, регулятивна функція використовується для контролю. Якщо встановлене перемир'я та мирні переговори тільки розпочалися, то зміст контролю зводиться до того, щоб, наприклад, обговорити суперечливі випадки порушення угод щодо перемир'я. А якщо учасники конфлікту вже досягли домовленостей про мир, то наступні переговори можуть використовуватися для з'ясування питань про дотримання цих домовленостей.

Регулятивна функція передбачає також деталізацію більш загальних рішень з метою їх конкретного втілення. Переговори, на яких реалізується ця функція, виконують роль своєрідного «налагодження» відносин сторін. Якщо переговори багатобічні, то на них відбувається «колективне управління взаємозалежністю» – регуляція відносин учасників. Нарешті, регулятивна функція використовується для того, щоб не допустити виходу ситуації з-під контролю учасників конфлікту, особливо у найгостріші моменти розвитку відносин. У таких випадках вона тісно переплітається з інформаційно-комунікативною: учасники регулюють свої відносини саме за рахунок забезпечення інформацією один одного про наміри.

Утім, регулятивна функція може бути використана і для того, щоб шляхом контролю за діями протилежної сторони спробувати нав'язати їй своє рішення. Крім того, переговори можуть використовувати ті чи інші учасники для вирішення власних внутрішньополітичних і зовнішньополітичних завдань. Участь у переговорах може бути вигідною кому-небудь з учасників під час передвиборної боротьби, як, наприклад, демонстрація прагнення до миру. В інших випадках до переговорів вдаються для того, щоб вплинути на позиції третіх сторін, наприклад, спонукати їх до

зняття санкцій. Нарешті, сторона може розглядати саму участь у переговорах, як корисну з погляду підвищення її міжнародного авторитету, надання певного політичного статусу і т. д.

Інколи, переговори потрібні для того, щоб слугувати свого роду «маскуванням» («введенням в оману»), коли насправді домовленості зовсім не потрібні, оскільки вирішуються зовсім інші завдання. «Маскувальні» переговори ведуться лише заради створення видимості. У цьому випадку їх функціональне призначення є далеким від основного – спільного вирішення проблем, і переговори перестають бути переговорами по своїй суті.

«Маскувальна» функція переговорів використовується для початку збройного нападу. Зміст таких переговорів полягає у тому, щоб провести їх і навіть укласти угоди з метою виграти час, «приспати» пильність супротивника, а під час початку збройних дій – опинитися у вигідному становищі. Також переговори можуть розпочати тільки задля того, щоб потім звинуватити протилежну сторону у їхньому провалі, небажання вирішувати проблеми шляхом переговорів і почати проти неї збройні дії. Варто відзначити, що подібна поведінка не обов'язково має абсолютно деструктивний характер. Усе залежить від конкретної ситуації, а головне, від того, чи дійсно вирішення проблеми можливе шляхом переговорів.

Пропагандистська функція переговорів полягає в активному впливі на громадську думку з метою роз'яснення широким колам своєї позиції, виправдання власних дій, висування претензій протилежній стороні, обвинувачення супротивника в протиправних діях, залучення на свій бік нових союзників і т. п. У цьому змісті вона може розглядатися в якості похідної або додаткової до такої функції, як вирішення власних внутрішньополітичних або зовнішньополітичних проблем.

Наразі, за значного залучення засобів масової інформації до проблем врегулювання конфліктів практично будь-які переговори використовують пропагандистську функцію. Однак особливо інтенсивно пропагандистська функція застосовується на великих міжнародних конференціях з приводу конфліктних відносин, що відбувається за широкого залучення преси. На великих переговорах створюються спеціальні органи для роботи з пресою. Виступ на таких конференціях часом стає своєрідним використанням їх як трибуни. У результаті їх позиції виявляються «скутими» очікуваннями мас. Для того щоб уникнути тиску преси і взагалі впливу ззовні, переговори найчастіше ведуться «за зачиненими дверима» і навіть таємно. В останньому випадку взагалі не подається інформація про їхнє проведення.

**Висновок.** Отже, будь-які переговори є багатофункціональними й припускають одночасну реалізацію відразу декількох функцій, що зазвичай утворюють ієрархію, у якій одна функція є більш важливою для того або іншого учасника переговорів, інша – менш важливою. Причому ця ієрархічна будова може зазнавати змін протягом переговорного процесу. Важливо, однак, щоб головною функцією все-таки залишалося спільне вирішення проблеми.

Тільки ті переговори за умов конфлікту або співробітництва, у яких головне місце в ієрархії посідає

функція спільного з партнером вирішення проблеми, дійсно є переговорами. А якщо ні, то переговори перетворюються на «квазіпереговори», нагадуючи переговори лише за формою.

Узагальнюючи зміст поняття управління конфліктами, можна сказати, що це процес контролю конфлікту самими учасниками або зовнішніми силами (громадськими інститутами, владою, підприємцями, спеціальними особами). Таке розуміння управління кон-

фліктом поширюється на різні рівні його виникнення – від міждержавного до міжособистісного, оскільки у всіх випадках учасники конфлікту, зіткнувшись з розбіжностями з якого-небудь питання, здатні локалізувати конфлікт, обмежити його певними кордонами, які не допустять його ескалації і тим самим керувати ним. Ефективна комунікація – вирішальний інструмент конструктивного управління конфліктами.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Глухова А. Политическая конфликтология : [учебное пособие] / А. Глухова, В. Рахманин. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2002. – 295 с.
2. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / Р. Дарендорф ; пер. с нем. Л. Пантиной. – М. : Издательство «Росспэн», 2002. – 289 с.
3. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов : [учеб. пособие] / М. М. Лебедева. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 271 с.
4. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон ; пер. с англ. Т. Новиковой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.

**А. Л. Бондарь,**

*Черноморский государственный университет им. Петра Могилы, г. Николаев, Украина*

### ПЕРЕГОВОРЫ МЕЖДУ ГОСУДАРСТВОМ И ГРАЖДАНСКИМ ОБЩЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТА КАК СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

*Статья посвящена исследованию проблемы осуществления переговоров между государством и гражданским обществом в условиях конфликта с целью преодоления кризисных явлений в государственном управлении. Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений достаточно сложный и имеет свою специфику.*

*Потребность общества в государстве обусловлена в значительной мере необходимостью осуществления функций управления именно конфликтными процессами, происходящими в нем и предполагая, в частности: формирование политических и правовых правил поведения для участников этих процессов, исключающих насилие по отношению друг к другу (законодательная власть) реализацию этих правил в реально возникающих общественных отношениях (исполнительная власть) решения споров по поводу применения этих правил (судебная власть). Эти характеристики стали важными признаками правового государства.*

*Предметом исследования являются особенности осуществления переговоров между государством и гражданским обществом в условиях конфликта с целью преодоления кризисных явлений в государственном управлении. Целью работы является исследование проблемы проведения переговоров между государством и гражданским обществом в условиях конфликта с целью преодоления кризисных явлений в государственном управлении. Определяется возможность использования стратегии по примирению социально-классовых конфликтов в переходном обществе.*

*Научная новизна исследования заключается в попытке комплексного анализа проблемы осуществления переговоров между государством и гражданским обществом в условиях конфликта с целью преодоления кризисных явлений в государственном управлении в переходном обществе.*

*Доказано, что довольно сложно осуществлять стратегию примирения социально-классовых конфликтов, вести переговоры в переходном обществе. Для предотвращения деструктивности конфликтов в таких обществах крайне важно стабилизировать экономические структуры, поскольку именно на их основе формируются рациональные групповые интересы и группы давления, способны к конструктивным переговорам и компромиссу. Но главное – усиливая демократические институты, необходимо формировать плюралистическое общество, где политические процессы упорядочены, и являются результатом институционализированного взаимодействия организованных и осознанных групповых интересов*

**Ключевые слова:** гражданское общество; государственное управление; переговоры; конфликтные отношения; конфликтная ситуация; сотрудничество; переговорный процесс; BATNA.

**G. Bondar,**

*Petro Mohyla Black Sea State University, Mykolayiv, Ukraine*

### NEGOTIATIONS BETWEEN THE GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY IN CONFLICT AS A WAY OF OVERCOMING THE CRISIS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION

*The article investigates the problem of the negotiations between the state and civil society in conflict with the aim of overcoming the crisis in the government. The negotiation process in conflict relationship quite complex and has its own specifics. The need for a society in the country is due to a great extent the necessity of the management functions is in conflict processes taking place in it, and suggesting in particular: the formation of political and legal rules of conduct for participants in these processes that exclude violence against each other (legislative power), the implementation of these rules in actual emerging social relations (the executive branch) resolution of disputes regarding the application of these rules (the judiciary). These characteristics were important features of the rule of law.*

*The subject of research are the peculiarities of negotiations between the state and civil society in conflict with the aim of overcoming the crisis in the government. The aim is to study the problem of negotiation between the state and civil society in conflict with the aim of overcoming the crisis in the government. It determines the use of strategies to reconcile the social and class conflicts in the transitional society. The scientific novelty of the research is to attempt a comprehensive analysis of the problems of the negotiations between the state and civil society in conflict with the aim of overcoming the crisis in governance in a transitional society.*

*It is proved that is difficult to implement a strategy of reconciliation and social and class conflicts, to negotiate in a transitional society. To prevent destructive conflicts in such societies it is essential to stabilize the economic structure, since it is based on these rational formed interest groups and pressure groups are capable of constructive negotiations and compromise. But the main thing – strengthening democratic institutions, it is necessary to form a pluralistic society, where political processes are ordered, and are the result of an institutionalized interaction organized and perceived group interests.*

**Key words:** *civil society; public administration; negotiation; conflict relations; conflict situation; cooperation; negotiation process; BATNA.*

**Рецензенти:** Штиршов О. М., канд. наук з держ. упр., доцент;  
Андріяш В. І., канд. політ. наук, доцент.

© Бондар Г. Л., 2016

Дата надходження статті до редколегії 11.03.2016