

Перепелиця Наталія Олегівна

Переговори в умовах конфліктів: стратегії деескалації та досягнення компромісу

УДК 316.6

DOI <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-2.29>

Перепелиця Наталія Олегівна,
доктор PhD з політології,
асистент кафедри політології
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
вул. Володимирська, 60, Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-2889-3990

Мета статті полягає у дослідженні стратегій деескалації та досягнення компромісу у переговорних процесах, що здійснюються в умовах конфліктів. Відповідно у статті здійснено аналіз сутності конфліктів і способів їх вирішення, розгляд переговорів як способу вирішення конфлікту, класифікацію та аналіз стратегій деескалації та досягнення компромісу, розробку практичних рекомендацій для ефективного застосування стратегій деескалації та компромісу в реальних переговорних ситуаціях. Стаття аналізує різні методи деескалації та компромісу, які можуть бути застосовані для поліпшення процесу переговорів і створення умов для довгострокового мирного врегулювання конфліктів. Застосована в статті методологія включає огляд наукових публікацій, що стосуються стратегій деескалації конфліктів та досягнення компромісу в переговорних процесах, класифікацію стратегій деескалації та досягнення компромісу та виявлення їх особливостей. Новизна статті полягає у представленні в статті класифікації методів і способів застосування стратегій деескалації та досягнення компромісу, а також у запропонованих практичних рекомендаціях щодо застосування цих стратегій у переговорних процесах в умовах конфліктів. У статті зроблено висновки, що застосування стратегій деескалації, таких як активне слухання, нейтралізація емоцій та виявлення спільних інтересів, дозволяє уникнути ескалації конфлікту і створює умови для більш конструктивного обговорення. Застосування стратегій компромісу, таких як пошук взаємних вигод, зменшення вимог або переформулювання проблеми, допомагає сторонам краще зрозуміти один одного та знайти рішення, яке може призвести до більш стійких і довгострокових угод, що відповідають інтересам усіх учасників.

Ключові слова: конфлікт, переговори, деескалація конфліктів, досягнення компромісу, медіація, стратегія.

Вступ. В умовах сучасних соціально-економічних та політичних викликів в Україні переговори в умовах конфліктів набувають особливого значення. Кризові ситуації, що виникають внаслідок політичних, економічних чи соціальних суперечок, часто потребують ефективних стратегій для їх розв'язання. В умовах напруженості, яка супроводжує багато з цих конфліктів, деескалація конфлікту і досягнення компромісу стають ключовими завданнями.

Дослідження ефективних стратегій ведення переговорів у таких умовах є необхідним для досягнення миру та стабільності. Важливо виявити найбільш дієві підходи до зменшення конфліктної напруги та забезпечення конструктивного діалогу між конфліктуючими сторонами.

Актуальність даного дослідження обумовлена важливістю виявлення та аналізу стратегій ведення переговорів, що сприяють досягненню взаємовигідних угод, попри існуючі конфлікти. Ефективне управління конфліктами шляхом продуманих переговорів є ключовим інструментом для досягнення стратегічної переваги.

Актуалізація проблеми переговорів обумовлена наступними обставинами:

- збільшенням кількості конфліктів всередині країни та загрозою їх вирішення силовими методами;

- збільшенням політичної структурованості суспільства, зокрема через розвиток багатопартійної системи та легалізації опозиції;

- переходом до ринкових відносин, які неможливі без переговорів як інструменту регулювання конфліктів;

- суттєвими змінами на міжнародній арені, зокрема зростанням масштабів і інтенсивності міжнародного діалогу, що вимагає залучення більшої кількості дипломатів;

- зростанням кількості і обсягу переговорів, що призвело до залучення нових учасників без відповідного досвіду;

- збільшенням вартості помилок у переговорах, таких, наприклад, як загроза глобальних силових конфліктів чи екологічних катастроф;

- зміною умов ведення переговорів, які стали основною формою державної взаємодії, активно впливаючи на зменшення ролі воєнного фактора;

- розширенням кола питань, що обговорюються на переговорах, включаючи всі питання, що залишилися невирішеними під час конфронтацій.

Все більшої актуальності при вирішенні конфліктів набувають стратегії деескалації та досягнення компромісу.

Питанням, пов'язаним із застосуванням переговорів в умовах конфліктів, присвятили свої праці

багато вітчизняних і закордонних дослідників, зокрема А. Адамович, О. Максимець, Б. Бернадський, О. Мілославська, В. Боковець, В. Соколовська, Л. Герасіна, Ф. Глазл, А. Кочерга, О. Бондар-Підгурська, М. Лепський, Н. Абулдахаб, Р. Фелз, О. Карпова, О. Омельченко, Р. Гаврилюк, П. Пацурківський, В. Савченко, О. Демченко, Н. Калініна, О. Сєдашова, І. Доляновська, А. Бадіна, Л. Нестеренко, В. Іванюк, О. Яремко, Я. Амелчиць, М. Бригадир, О. Коваль і ін. Проте бракує досліджень, у яких би розглядалися особливості застосування стратегій деескалації та досягнення компромісу. Цим обумовлена актуальність даної статті.

Метою статті є дослідження стратегій деескалації та досягнення компромісу у переговорних процесах, що здійснюються в умовах конфліктів.

Науково-дослідницькі завдання дослідження включають аналіз сутності конфліктів і способів їх вирішення, розгляд переговорів як способу вирішення конфлікту, класифікацію та аналіз стратегій деескалації та досягнення компромісу, розробку практичних рекомендацій для ефективного застосування стратегій деескалації та компромісу в реальних переговорних ситуаціях.

Методологія дослідження включає огляд наукових публікацій, що стосуються стратегій деескалації конфліктів та досягнення компромісу в переговорних процесах, класифікацію стратегій деескалації та досягнення компромісу та виявлення їх особливостей.

На основі огляду існуючих досліджень у статті представлено класифікацію та аналіз стратегій деескалації та досягнення компромісу, зроблено висновки щодо їх ефективності та запропоновано практичні рекомендації щодо застосування цих стратегій у переговорних процесах в умовах конфліктів.

Конфлікти та способи їх вирішення. Конфлікти існують скрізь і завжди, коли існує несумісність поглядів на реальність або емоцій індивідів. Конфлікти виникають в особистих стосунках, у ділових і професійних стосунках, в організаціях, між групами та організаціями, а також між народами [5]. Суть конфлікту виявляється у об'єктивних і суб'єктивних суперечностях, що є проявами проблем, пов'язаних із незадоволенням основних потреб учасників конфлікту. Конфлікти можуть бути як реальними, так і уявними. Важливо зазначити, що в нашому визначенні конфлікту ключову роль відіграє поняття пізнання. Наші думки, що є частиною пізнання, включають те, у що ми віримо. Переконавання – це те, що ми вважаємо знанням, незалежно від того, наскільки це відповідає реальності. В міжособистісних взаємодіях сприйняття часто є важливішим за об'єктивну реальність. Те, як ми сприймаємо ситуацію, впливає на нашу поведінку, ставлення та комунікацію [5].

Конфлікт може бути конструктивним або деструктивним. Загальне негативне, унікальне або змагальне ставлення часто має деструктивні наслідки. В організаційному контексті це може призвести до зниження продуктивності, погіршення морального духу, посилення деструктивної поведінки, зменшення згуртованості, збільшення прогулів і високої плинності кадрів.

Є кілька стратегій ведення переговорів, вибір яких залежить від конкретної ситуації і бажаних результатів. Серед них можна виділити позиційні переговори, що ґрунтуються на конфронтації, та переговори, спрямовані на пошук взаємовигідних рішень і компромісів, які сприяють партнерству [1].

Вирішення конфлікту є найкращим способом дій, коли конфлікт є деструктивним або призводить до небажаних результатів. При вирішенні конфлікту можуть загалом прагнути досягнути трьох цілей: 1) спробувати змінити іншу людину; 2) спробувати змінити ситуацію; або 3) спробувати змінити себе. Змінити іншу людину (якщо це доросла людина) є завданням малоперспективним. Для зміни себе більше підходить рефлексія стосовно рис свого характеру та своєї поведінки, ніж переговори. Тому загалом метою переговорів є зміна ситуації.

Вирішення конфлікту шляхом усунення конфліктної ситуації передбачає усунення причин конфлікту або обставин, що спричиняють його [3]. Це може включати: 1) зміну умов або середовища (наприклад, якщо конфлікт виникає через невідповідність ресурсів або умов, зміна цих умов може зменшити або навіть усунути конфліктність ситуації); 2) вирішення конкретних проблем, що є причиною конфлікту (наприклад, якщо конфлікт викликаний непорозумінням чи невірними питаннями, їх пряме вирішення може усунути саму причину конфлікту); 3) зміну політики чи процесів, що є причиною конфлікту (наприклад, якщо конфлікт спричинений певною політикою, способом поведінки або якимись іншими процесами, то їх перегляд і зміна можуть усунути конфліктну ситуацію); 4) проведення навчання чи тренінгів з метою набуття умінь, навичок і досвіду, необхідних для усунення конфліктної ситуації.

Переговори як спосіб вирішення конфлікту. Важливим способом усунення конфліктної ситуації є переговори. Переговори – це процес цілеспрямованого і результативного ділового спілкування у формі діалогу між двома або більше сторонами, що включає спільний пошук взаємоприйняттого рішення для вирішення проблеми чи конфлікту [10].

Кожен учасник переговорів має свою позицію, яку намагається відстояти та реалізувати. В умовах змішаних інтересів виникають також змішані позиції, але кожен учасник може представити

свої доводи та аргументи для досягнення певної вигоди. Результатом переговорів є взаємоприйнятне рішення і досягнення згоди. Це не означає, що кожен учасник отримує саме те, що сподівався, але більшість людей не розпочне переговори, якщо не прагне знайти взаємоприйнятне рішення [7].

Переговори як спосіб усунення конфліктної ситуації включають: 1) визначення проблеми (сторони, що конфліктують, повинні чітко визначити, що саме є причиною конфлікту, і які питання потрібно вирішити); 2) активне слухання (кожна сторона повинна вислухати точку зору іншої сторони, щоб краще зрозуміти її потреби та інтереси; 3) визначення спільних інтересів (переговори допомагають знайти спільні інтереси або точки дотику, що можуть служити основою для досягнення угоди); 4) розробку варіантів рішення (сторони повинні запропонувати різні варіанти вирішення конфлікту й оцінити їх переваги та недоліки); 5) укладання угоди (після обговорення можливих варіантів вирішення конфлікту сторони мають досягти консенсусу й укласти угоду, яка буде задовольняти обидві сторони); 6) реалізацію угоди і моніторинг її виконання (після укладання угоди важливо реалізувати її умови і відстежувати їх виконання, щоб переконатися, що конфлікт дійсно вирішено).

Стратегії деескалації та досягнення компромісу. При проведенні переговорів застосовують різні стратегії усунення конфліктної ситуації. Серед них, зокрема, стратегії деескалації та досягнення компромісу.

Деескалація конфліктів є ключовим аспектом успішних переговорів й ефективного управління конфліктами [10]. Основна мета деескалації полягає у зменшенні напруженості та агресії, що можуть перешкоджати конструктивному діалогу і досягненню компромісу. Розглянемо основні принципи та методи, що допомагають знизити рівень конфлікту і створити умови для продуктивних переговорів.

Важливим для деескалації конфлікту є вміння розпізнавати ознаки його ескалації. Ескалація конфлікту часто проявляється через агресивну мову, підвищення тону голосу та емоційні реакції. Своєчасне виявлення цих ознак дозволяє вжити заходів до того, як конфлікт досягне критичної точки. Зокрема, важливо звертати увагу на такі симптоми як збільшення кількості особистих атак і критики; неправильне тлумачення або спотворення висловлювань іншої сторони; уникання конструктивного діалогу і перехід до загальних звинувачень [4].

В процесі вирішення конфліктів важливе значення мають стратегія деескалації та стратегія досягнення компромісу. Деескалація дозволяє зменшити конфлікт і зберегти можливість для подальшого діалогу. При зниженні рівня емоційної напруги сторони можуть бути більш відкритими і готовими до конструктивного обговорення проблем. Компроміс може бути ефективним,

коли обидві сторони мають деякі спільні інтереси та готові йти на поступки. Компроміс може бути непоганим практичним рішенням у випадку, коли треба швидко досягти угоди. Компроміс також може допомогти зберегти гармонійні стосунки між сторонами, адже обидві сторони отримують частину того, чого вони бажають.

Спосіб застосування стратегії деескалації та стратегії досягнення компромісу залежить від конкретної ситуації та характеру конфлікту.

При застосуванні стратегії деескалації використовують такі методи як зменшення емоційного навантаження через спокійний і об'єктивний підхід; встановлення певних правил спілкування з метою уникнення агресії та ворожнечі; використання технік активного слухання з метою продемонструвати розуміння та повагу до позиції іншої сторони.

При застосуванні стратегії досягнення компромісу використовують такі методи як визначення ключових потреб і інтересів кожної сторони; пошук рішень, які включають часткове задоволення інтересів кожної сторони; здійснення поступок з обох сторін для досягнення збалансованого рішення [2].

Обидві стратегії є важливими і можуть бути застосовані в залежності від обставин конфлікту. Деескалація допомагає зменшити напруження, що полегшує досягнення компромісу. Вибір стратегії залежить від рівня напруги, типу конфлікту і цілей сторін.

З огляду на вказані вище ознаки ескалації конфлікту визначимо інструменти для деескалації конфлікту. Серед таких інструментів – активне слухання, використання нейтральної мови, уміння зберігати спокій та контроль над емоціями.

Активне слухання є важливим інструментом для деескалації конфлікту, оскільки воно дозволяє краще зрозуміти позицію та емоції іншої сторони. Основні техніки активного слухання включають: зосередження на висловлюваннях іншої сторони; використання уточнюючих запитань для отримання додаткової інформації або для роз'яснення непорозумінь, що допомагає уникнути непорозумінь і спонукає до конструктивного обговорення; уважне ставлення до емоцій іншої сторони, що виражається, наприклад, у висловленні співчуття або розуміння, це сприяє зниженню напруженості і є демонстрацією поваги.

Використання нейтральної мови також є важливим елементом деескалації конфлікту. Основні його принципи включають: 1) уникання звинувачень, оскільки звинувачення можуть тільки погіршити ситуацію; 2) формулювання «я-повідомлень», коли описують свої власні відчуття і сприйняття ситуації без вказівки на те, що інша сторона є винною (наприклад, «Я відчуваю розчарування, коли...», а не «Ви завжди...»); 3) зосередження на фактах і особистих відчуттях без узагальнень, що допомагає уникнути конфліктів і зменшити напруженість.

Збереження спокою і контролю над емоціями є критично важливим аспектом деескалації. Для цього використовують: 1) техніки саморегуляції – глибоке дихання, короткі паузи, що допомагає зберігати спокій навіть в умовах сильного стресу; 2) професійне ставлення до ситуації; 3) техніки релаксації та медитації, що можуть бути корисні для підтримки емоційної стабільності і зменшення стресу.

Стратегії деескалації допомагають знижувати рівень агресії і забезпечувати ефективно вирішення конфліктних ситуацій. Стратегії деескалації включають: створення довірчих відносин, визначення спільних інтересів, посередництво (медіацію), запобігання ескалації [6].

Створення довірчих відносин є фундаментальною стратегією для зниження напруженості та сприяння конструктивному діалогу. Довіра забезпечує основу для відкритого і чесного спілкування, що дозволяє сторонам краще зрозуміти одне одного і шукати спільні рішення. Основні кроки для створення довіри включають: вияв емпатії і поваги, що полягає в активному слуханні й визнанні почуттів і думок іншої сторони; дотримання обіцянок і зобов'язань, оскільки виконання обіцянок підвищує довіру та демонструє надійність; прозорість і чесність, оскільки відкритість у висловлюваннях і діях допомагає уникнути непорозуміння і зменшує підозри.

Виявлення спільних інтересів між сторонами і фокусування на них є важливою стратегією для досягнення компромісу і зниження напруження. Замість того, щоб зосереджуватися на розбіжностях, сторони можуть знайти спільні цілі або інтереси, які можуть бути основою для вирішення конфлікту. Це включає: аналіз спільних цілей (виявлення цілей або потреб, задоволення яких є можливим для обох сторін); формування спільних пропозицій, тобто розробку рішень, які враховують інтереси і потреби кожної сторони; спільну роботу над пошуком рішень, що може сприяти покращенню взаєморозуміння.

Медіація є ще однією важливою стратегією деескалації, вона передбачає залучення нейтральної третьої сторони для допомоги у вирішенні конфлікту [8]. Медіатор (посередник) сприяє обговоренню і допомагає сторонам знайти прийнятне рішення. До ключових аспектів медіації відносяться: нейтральність медіатора, завдяки чому забезпечується об'єктивність і безсторонність переговорів; фасилітація діалогу, що означає допомогу медіатора у структуризації обговорення і знаходженні компромісів; створення безпечного середовища, тобто забезпечення комфортного простору для обговорення і зниження емоційної напруги.

Прикладом медіації є так звана дипломатія другого шляху («Second Track or Track Two Diplomacy») [9] – метод, який зазвичай використовують колишні

дипломати, вчені та особи, близькі до правлячої еліти. Цей підхід ґрунтується на тому, що багато обмежень, що виникають під час офіційних переговорів, можна подолати через неформальну взаємодію між сторонами конфлікту за участю авторитетних посередників. Зазвичай такий процес здійснюється паралельно з офіційними переговорами, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації та швидко коригувати хід офіційних переговорів завдяки атмосфері неформальності. Вважається, що дипломатія другого шляху є особливо корисною для вирішення міжнародних і міжгрупових конфліктів.

Запобігання ескалації може здійснюватися через проактивні заходи. Проактивні заходи включають передбачення і запобігання можливим конфліктам до їх виникнення шляхом: розробки чіткої комунікаційної політики, завдяки якій здійснюється забезпечення прозорості і чіткості у комунікаціях для уникнення непорозуміння; підвищення навичок управління конфліктами та ефективною комунікації шляхом регулярного навчання та тренінгів; створення чітких правил і процедур правил для врегулювання конфліктів, що допомагає уникнути їх загострення.

Стратегія компромісу полягає в тому, що кожна сторона йде на певні поступки, щоб знайти середнє рішення. Хоча це може не повністю задовольнити кожну сторону, компроміс може бути прийнятним для обох сторін.

Отже, компроміс – це часткове задоволення інтересів обох сторін конфлікту через взаємні поступки для досягнення рішення, яке задовольнить обидві сторони. Стиль компромісу є найбільш ефективним, коли конфлікуючі сторони прагнуть досягти однієї й тієї самої мети, але розуміють, що її реалізація в повному обсязі є неможливою.

Розглянемо основні стратегії і техніки для досягнення компромісу. Ці стратегії включають: визначення основних інтересів і потреб кожної сторони; генерацію альтернативних рішень; взаємні поступки; використання принципу «win-win»; укладання угоди та формалізацію компромісу.

Першим кроком досягнення компромісу є детальне визначення основних інтересів і потреб кожної сторони. Розуміння того, що є суттєвим для кожної сторони, допомагає знайти точки дотику і можливі області для переговорів. Основні етапи визначення основних інтересів і потреб кожної сторони включають аналіз інтересів сторін, що означає виявлення їхніх глибинних інтересів, а не лише заявлених позицій, – це дозволяє побачити спільні інтереси, які можуть бути основою для компромісу; пріоритетизацію потреб, що означає визначення найбільш важливих і менш важливих потреб, – це допомагає вирішити, чим можна поступитися, а чим ні.

Основні методи генерації альтернативних рішень включають мозковий штурм (генерування

якомога більшої кількості ідей для вирішення конфлікту), а також аналіз та оцінку альтернатив (області згенерованих ідей з точки зору можливих вигод і витрат для кожної сторони при їх реалізації).

Компроміс часто передбачає взаємні поступки, коли кожна сторона відмовляється від частини своїх вимог для досягнення взаємоприйнятної рішення. Основні підходи при цьому включають: збалансовані поступки (визначення того, які поступки є прийнятними, а також пропорційний розподіл поступок між сторонами); гнучкість, тобто готовність до адаптації своїх позицій і пошуку середніх рішень, тобто таких рішень, які можуть бути прийнятними для обох сторін.

Принцип «win-win» передбачає, що обидві сторони повинні отримати вигоду від досягнутого компромісу. Це може бути досягнуто завдяки творчому вирішенню проблем, що означає знаходження інноваційних рішень, які можуть задовольнити потреби обох сторін, а також залученню всіх зацікавлених сторін, завдяки чому відбувається забезпечення врахування інтересів всіх учасників переговорів.

Після досягнення компромісу важливо формалізувати угоду, щоб забезпечити її виконання й уникнути можливих непорозумінь у майбутньому. Основні етапи формалізації досягнутої угоди включають її документування, тобто оформлення угоди у письмовій формі, що дозволяє уникнути непорозумінь і спірних питань у майбутньому, а також визначення механізмів контролю і виконання угоди.

При застосуванні стратегії деескалації та досягнення компромісу при переговорах в умовах конфлікту важливо застосовувати поступовий підхід, який полягає в розділенні переговорів на окремі частини, кожна з яких може бути обговорена окремо. Це дозволяє зосередитися на досягненні часткових угод, які з часом можуть привести до загального компромісу.

Важливо також формулювати пропозиції й умови ясно і чітко. Треба уникати нечітких формулювань, які можуть призвести до непорозумінь або нових конфліктів.

Перед прийняттям рішення про компроміс рекомендується також оцінити можливі наслідки для всіх учасників. Це допоможе уникнути негативних ефектів і забезпечити довготривалу стабільність досягнутої угоди.

Висновки. Застосування стратегій деескалації, таких як активне слухання, нейтралізація емоцій та виявлення спільних інтересів, значно зменшує рівень напруги та агресії між сторонами. Це дозволяє уникнути ескалації конфлікту і створює умови для більш конструктивного обговорення.

Застосування стратегій компромісу, таких як пошук взаємних вигод, зменшення вимог або переформулювання проблеми, може спростити пере-

говорний процес. Це допомагає сторонам краще зрозуміти один одного та знайти рішення, яке влаштовує всіх.

Ефективне застосування стратегій деескалації та компромісу підвищує ймовірність досягнення домовленостей, які є прийнятними для всіх сторін. Це може призвести до більш стійких і довгострокових угод, що відповідають інтересам усіх учасників.

Завдяки застосуванню стратегій деескалації та компромісу, учасники переговорів краще розуміють потреби та побоювання один одного, що сприяє більш ефективному і конструктивному діалогу.

Ефективність стратегій деескалації та компромісу може варіюватися в залежності від специфіки конфлікту та культурних особливостей учасників. Тому важливо адаптувати стратегії відповідно до контексту кожного конкретного випадку.

При застосуванні стратегій деескалації та досягнення компромісу в умовах конфлікту важливо використовувати поступовий підхід, розділяючи переговори на окремі частини, що дасть можливість зосередитися на досягненні часткових угод, які з часом можуть сприяти загальному компромісу. Чітке формулювання пропозицій і умов є критично важливим для уникнення непорозумінь та нових конфліктів. Приймаючи рішення про компроміс треба здійснити оцінку вірогідних наслідків цього рішення для всіх учасників, щоб запобігти виникненню негативних ефектів, а також забезпечити довгостроковість і непорушність досягнутої угоди.

Загалом можна зробити висновок, що застосування стратегій деескалації і досягнення компромісу може суттєво зменшити рівень конфліктності, полегшити процес переговорів і сприяти досягненню позитивних результатів для всіх учасників.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Адамович, А.Є., Максимець, О.М. (2021). Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОРМ Одного ТВ. 264 с.
2. Бернадський, Б.В., Мілославська, О.М. (2021). Сутність і природа міжнародного конфлікту та політичний компроміс: історичний погляд. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/74.pdf.
3. Боковець, В. В., Соколовська, В. В. (2020). Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4
4. Герасіна, Л. М. (2020). Наративи міжнародної конфліктності – глобальна турбулентність або деструкції світової системи? *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. № 2(45). С. 8–24.
5. Глазл, Ф. (2020). Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна. 528 с.
6. Кочерга, А., & Бондар-Підгурська, О. (2023). Формування класифікації конфліктів як інструменту

менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3>

7. Лепський, М., Щербань, О., Бублєєв, В. (2022). Класифікація переговорів в умовах війни. *Грані*. № 25(4). С. 43-49. DOI <https://doi.org/10.15421/172249>

8. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах (2022). Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства. *MEDIATS 599010-EPP-12018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP / за ред. О. А. Сєдашової, О. М. Карпової*. Київ: Університет економіки та права «КРОК». 187 с.

9. Aboueldahab, N. (2022). Track II Diplomacy: How Can it be More Effective? *The Middle East Council on Global Affairs*. URL: <https://mecouncil.org/wp-content/uploads/2022/09/English.pdf>

10. Fells, R., Sheer, N. (2019). *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press. 430 p.

REFERENCES:

1. Aboueldahab, N. (2022). Track II Diplomacy: How Can it be More Effective? *The Middle East Council on Global Affairs*. URL: <https://mecouncil.org/wp-content/uploads/2022/09/English.pdf>

2. Adamovych, A. E., Maksymets, O. M. (2021). *Mystetstvo vedennia perehovoriv [The art of negotiation]*. Melitopol: FOP Odnoroh TV [in Ukrainian].

3. Bernads'kyi, B.V., Miloslavs'ka, O.M. (2021). *Sutnist' i pryroda mizhnarodnoho konfliktu ta politychnyi kompromis: istorychnyi pohliad [The essence and nature of international conflict and political compromise: a historical perspective]*. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. No. 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/74.pdf [in Ukrainian].

4. Bokovets, V. V., Sokolovska, V. V. (2020). *Upravlinnia konfliktovymy sytuatsiamy v roboty z*

personalom [Management of conflict situations in work with personnel]. *Efektivna ekonomika*. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.4 [in Ukrainian].

5. Fells, R., Sheer, N. (2019). *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press. 430 p.

6. Gerasina, L.M. (2020). *Naratyvy mizhnarodnoi konfliktnosti – hlobal'na turbulentsnist' abo destrukttsii svitovoi systemy? [Narratives of international conflict – global turbulence or destruction of the world system?]*. *Visnyk Natsional'noho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho*. No. 2(45). S. 8–24. [in Ukrainian].

7. Hlazi F. (2020) *Konflikt-menedzhment. Dovidnyk dlia kerivnykiv ta konsultantiv [Conflict management. Handbook for managers and consultants]*. Per. z nim. [translation from German]. Kyiv: ADEF-Ukraine, 528 p. [in Ukrainian].

8. Kocherha, A., & Bondar-Pidhur's'ka, O. (2023). *Formuvannia klasyfikatsii konfliktiv yak instrumentu menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Formation of the classification of conflicts as a management tool of industrial enterprises]*. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3> [in Ukrainian].

9. Leps'kyi, M., Shcherban, O., Bubleev, V. (2022). *Klasyfikatsiia perehovoriv v umovakh viiny [Classification of negotiations in conditions of war]*. *Hrani*. No. 25(4). S. 43-49. DOI <https://doi.org/10.15421/172249> [in Ukrainian].

10. *Mediatsiia. UA: Novi pidkhody ta instrumenty menedzhmentu konfliktiv u suchasnykh umovakh (2022) [Mediation. UA: new approaches and tools of conflict management in modern conditions]*. *Kolektyvna monohrafiia partneriv proiektu Erasmus+ Mediatsiia: Navchannia ta transformatsiia suspil'stva/MEDIATS599010-EPP-12018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP / za red. O. A. Siadashovoi, O. M. Karpovoi*. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK». 187 s. [in Ukrainian].

Negotiations in conflict conditions: de-escalation strategies and compromise

Perepelytsia Nataliia Olehivna

PhD in Political Science,
Assistant at the Department
of Political Science
Taras Shevchenko National University
of Kyiv,
Volodymyrska str., 60, Kyiv, Ukraine
ORCID ID: 0000-0003-2889-3990

The purpose of the article is to study the strategies of de-escalation and reaching a compromise in the negotiation processes carried out in the conditions of conflicts. Accordingly, the article analyzes the essence of conflicts and ways to resolve them, considers negotiations as a way to resolve conflicts, classifies and analyzes strategies for de-escalation and reaching a compromise, develops practical recommendations for the effective application of strategies for de-escalation and compromise in real negotiation situations. The article analyzes various methods of de-escalation and compromise that can be applied to improve the negotiation process and create conditions for a long-term peaceful settlement of conflicts. The methodology used in the article includes a review of scientific publications related to conflict de-escalation strategies and reaching a compromise in negotiation processes, classification of de-escalation strategies and reaching a compromise and identification of their features. The novelty of the article lies in the classification of methods and ways of applying de-escalation strategies and reaching a compromise, as well as in the proposed practical recommendations for the application of these strategies in negotiation processes in conflict conditions. The article concludes that the use of de-escalation strategies, such as active listening, neutralization of emotions and identification of common interests, allows avoiding the escalation of the conflict and creates conditions for a more constructive discussion. Employing compromise strategies, such as finding mutual benefits, reducing demands, or reframing the problem, helps the parties understand each other better and find a solution that can lead to more sustainable and long-term agreements that serve the interests of all parties involved.

Key words: conflict, negotiations, conflict de-escalation, reaching a compromise, mediation, strategy.