

УДК 35.071.08:005.574  
DOI 10.36030/2310-2837-3(94)-2019-61-67

## ТЕХНОЛОГІЇ ПЕРЕГОВОРІВ У ВРЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТНИХ ВІДНОСИН У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

**Ж. В. Макеєнко,**  
*Національна академія державного управління при Президентові України*

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти посередництва в державному управлінні з метою врегулювання конфліктних відносин під час переговорів. Аналізуються зміст та питання застосування різних типів посередництва на сучасному етапі впровадження переговорних технологій у державному управлінні, систематизуються знання зі здійснення посередницьких функцій в умовах незатвердження проекту Закону України «Про медіацію». Обґрунтовується та пропонується посилення ролі участі третьої сторони в підготовчій роботі з урегулювання конфліктних ситуацій за допомогою переговорів.

*Ключові слова:* переговори, посередництво, арбітраж, примирення, третя сторона, типи посередництва, функції третьої сторони, діагностика конфлікту, модель конфліктної ситуації, медіація, етапи медіації, ігрові методики.

### NEGOTIATION TECHNOLOGIES IN REGULATION OF CONFLICT RELATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Zh. V. Makeyenko,**  
*National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

The article shows the theoretical and practical aspects of mediation in public administration to resolve conflicts using negotiations. The different types of mediation and negotiation technologies in public administration are analyzed, the knowledge on mediation functions are carried out in the conditions of not approval of the draft Law of Ukraine «On Mediation». The role of third party involvement in the preparatory work for conflict resolution through negotiation is justified and proposed.

*Keywords:* negotiation, mediation, arbitration, conciliation, third party, types of mediation, third party functions, conflict diagnostics, conflict situation model, stages of mediation, game techniques.

**Постановка проблеми.** Сучасна практика врегулювання та розв'язання конфліктів за допомогою переговорів активно розвивається в напрямі посередницької діяльності. В умовах погіршення комунікації між соціальними суб'єктами, граничного загострення суперечностей, протистояння сторін, що призводить до сприйняття дій однієї сторони по відношенню до іншої як загрозу її інтересам, найбільш логічним та конструктивним видається звернення до третьої сторони як до «третього судді». Історичні факти дають змогу встановити безпосередній зв'язок між конфліктом (як явищем, притаманним суспільству) та залученням третьої сторони до його врегулювання з метою покращення комунікації між соціальними суб'єктами. Причому в числовому вигляді цю взаємодію можливо представити у вигляді математичної прогресії, в якій ефективність переговорного процесу зростає прямо пропорційно з моменту задіяння третьої незалежної сторони в процесі.

Неабиякий внесок у визначення ролі посередництва зробили прихильники теоретико-ігрового підходу і теорії організаційних систем, які у сво-

їх дослідженнях усеохоплююче розглядали конфліктні відносини опонентів та шляхи їх урегулювання за допомогою переговорів. Результатом цього процесу стало окреслення можливих стратегій поведінки противників, спроби визначення та опису психологічно конструктивних, зрілих поведінкових реакцій в умовах урегулювання конфлікту та розв'язання суперечностей. Починаючи з 1970 р. надбання вищевказаних теорій дають ґрунтовну наукову та емпіричну базу для формування окремого напрямку з дослідження теорії і практики переговорного процесу й посередництва як способів розв'язання конфліктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багатоаспектний погляд на проблему залучення третьої сторони зайняв одне з центральних місць у теорії і практиці переговорів. У наукових дослідженнях із конфліктів і переговорів значну увагу до роботи третьої сторони приділяли такі зарубіжні автори, як: М. Шериф, М. Дойч, Л. Томпсон, Д. Скот (1991), Л. Козер, Р. Фішер (Фішер, Ертель, 1996), В. Юрі (Юри, 1997), а також вітчизняні дослідники: В. В. Бойко, А. Я. Анцупов (Анцупов, Шипилов, 2000), А. І. Шипилов (Ан-

© Макеєнко Ж. В., 2019

цупов, Шипилов, 2000), Н. В. Грішина (1992), Л. А. Петровська та ін.

У державному управлінні цю тему досліджували такі вітчизняні вчені як: В. В. Бусленко, Д. В. Гудков, Ж. І. Дутчак, І. Г. Жекало, К. В. Кім, І. А. Кибак, С. Л. Кирій, Т. В. Павловська, О. В. Ставицька та багато інших. Частково питання участі третьої сторони або посередника розглядалися в державному управлінні з точки зору залучення до переговорного процесу суб'єкта, що формує, налагоджує, забезпечує канали організаційних, фінансових, інформаційних та інших зв'язків між сторонами конфлікту. За останні десятиліття еволюція поглядів у цій сфері призвела до утвердження переговорів як найбільш конструктивної форми врегулювання конфліктних взаємин. Однак учені не дійшли чіткого висновку щодо вирахування найбільшого ефекту від залучення третьої сторони на етапі переговорів.

**Мета статті.** Основною метою проведеного в статті дослідження є розгляд та визначення суті посередництва, його типології і функцій, а також здійснення аналізу впливу посередника на розвиток конфліктної ситуації під час переговорного процесу.

На сучасному етапі медіація як один із видів посередництва набула значного поширення та популярності, незважаючи на відкладення легітимізації проекту Закону України «Про медіацію». Автором пропонується аналіз та обґрунтування всіх аспектів підготовчої роботи медіатора з врегулювання конфліктних відносин між учасниками на переговорах.

**Виклад основного матеріалу.** Під посередництвом у найзагальнішому трактуванні розуміється участь третьої, нейтральної сторони з метою оптимізації процесу переговорів і знаходження взаємоприйнятної рішення (Тихомирова, 2007, с. 161). Відповідно третьою стороною може виступати і посередник, і спостерігач, і будь-яка інша особа або група осіб, які надають допомогу в врегулюванні конфронтаційних відносин чи вирішенні питань між іншими сторонами переговорного процесу. Відмінності між цими поняттями досить умовні та залежать передусім від рівня залученості таких осіб до процесу розв'язання проблеми. Так, Х. Райфа звертає увагу на розмитість кордонів між категоріями «посередництва», «арбітраж», «третя сторона» (Raiffa, 1982, р. 84). Зазвичай посередник допомагає підвести сторони до укладення угоди між ними, а спостерігач своєю присутністю утримує сторони від порушення раніше досягнутих домовленостей або прояви ворожих дій один стосовно одного, і таким чином

сприяє вирішенню спірних питань шляхом переговорів (Мокшанцев, 2002, с. 125). Роль *третього судді* або *арбітра* на переговорах – припинити конфлікт у справедливий, правовий спосіб і надати належну оцінку його наслідкам (якщо необхідно, юридичними чи морально-ціннісними засобами) (Конфліктологія, 2002, с. 74–75).

Залежно від технології здійснення посередницької діяльності виділяють такий тип посередника, як «тренер–гравець». На відміну від третейського судді, «тренер–гравець» впливає на процес узгодження інтересів сторін через створення необхідних умов для проведення усних переговорів або їх активізації з використанням ігрових методик. Характер та основна його діяльність із втручання в процес переговорів полягає в культивуванні певного середовища, в якому створюється єдина система цінностей (визнана всіма учасниками конфлікту) та формуються правила і процедури узгодження інтересів і досягнення консенсусу зі спірних питань.

Виходячи з функцій третьої сторони в практиці розв'язання конфліктів виділяють кілька можливих форм її втручання.

*Медіаторство* (mediation) – посередництво, за якого консультативні рекомендації не обов'язково повинні братися до уваги сторонами, які конфліктують.

*Примирення* (concillation) – посередництво, у якому акцент робиться не стільки на врегулюванні питань, скільки на процесі, за допомогою якого конфлікт припиняється.

*Арбітраж* (arbitration) – це така форма втручання третьої сторони, за якої її рекомендації є обов'язковими (Тихомирова, 2007, с. 162–163).

Інші дослідники, зокрема М. Дойч, відносять до форм посередництва робочі групи з розв'язання проблем (problem-solving workshops) та «консультаційні послуги» (counseling). Відмінності між поняттями «медіаторство» і наданням «консультаційних послуг» можливо відобразити трьома окремими критеріями: 1) за способом виникнення; 2) цілями і завданнями; 3) практикою застосування (Гришина, 1992, с. 156). Для медіаторства необхідна згода обох сторін, у той час як «консультаційні послуги» можуть надаватися за згодою лише одного учасника конфлікту. Хоча медіаторство і «консультаційні послуги» збігаються за своєю кінцевою метою – сприяння мирному врегулюванню конфлікту, але різняться за основними завданнями. Так, «консультаційні послуги» спрямовані на те, щоб «підвести» або іншим чином спонукати конфліктуючі сторони до вирішення конфлікту, медіаторство передбачає

безпосередню участь третьої сторони в переговорному процесі. У практиці врегулювання конфліктів останнім часом все більшого поширення набуває медіаторство, незважаючи на те, що «консультаційні послуги» передбачають менше втручання в переговорний процес.

Медіація в процесі переговорів за участі третьої нейтральної сторони є особливим соціально-психологічним процесом, лідируюча роль в якому відведена посереднику – медіатору. На відміну від групового обговорення проблем чи консультування, процедура медіації спрямована не скільки на розв'язання психологічних проблем учасників, як на врегулювання проблем їх взаємодії, нівелювання шкоди інтересам учасників переговорів. Метою медіації є зняття негативного ефекту протистояння, допомога сторонам конфлікту налагодити конструктивну комунікацію, підведення індивідів до усвідомлення своїх інтересів, зняття психологічних бар'єрів і трансформація опонентів у партнерів для спільного пошуку взаємоприйнятних рішень – домовленостей щодо врегулювання ситуації за допомогою переговорів.

Від посередництва необхідно відрізнити арбітраж, характерними рисами якого є «обов'язкова юридична сила його рішень для сторін спору, вибір арбітра або арбітрів самими сторонами» (Лебедева, 1997, с. 94). Друга умова є спільною для посередництва і арбітражу – сторони мають можливість самостійно обирати, до кого звертатися. Проте обов'язковість рішення є характерною виключно для арбітражу. Тобто запропоноване арбітром рішення може не повністю задовольняти сторони, але слідувати йому вони зобов'язані. Посередник же, що принципово важливо, сприяє пошуку варіантів рішень сторонами, останні ж самостійно приймають остаточне рішення, а отже, воно буде задовольняти вимогам усіх учасників переговорів.

Крім того, третя сторона може виконувати ролі помічника і спостерігача. Спостерігач своєю присутністю стримує конфлікуючі сторони від проявів взаємної агресії або від порушення вже досягнутих домовленостей, у той час як помічник допомагає в урегулюванні конфлікту шляхом організації зустрічей та ведення переговорів без втручання в обговорення з приводу суті проблеми та прийняття остаточного рішення. Зазвичай участь третьої сторони в переговорному процесі залежить від формату переговорів та диктується ініціатором звернення до посередництва.

У наведених визначеннях, як і в багатьох інших, підкреслюються такі *основні риси, характерні для третьої сторони*:

– участь певного соціального суб'єкта в переговорах не як однієї зі сторін конфлікту, а як третьої сторони, яка обов'язково є нейтральною;

– спрямованість суб'єкта на досягнення згоди між конфлікуючими сторонами чи учасниками переговорів, а не на задоволення власних інтересів;

– надання необхідної допомоги сторонам щодо прояснення сутності переговорного процесу або полегшення перебігу його процедурної частини.

Виходячи з цього основне завдання третьої сторони в переговорному процесі полягає в наданні допомоги сторонам у пошуку розв'язання проблеми, яке задовольнить усіх. Найпоширенішим способом звернення до посередництва на переговорах вбачається ситуація, коли сторони усвідомили проблему і вичерпали всі можливі спроби мирного врегулювання конфлікту, що зароджується.

Це дає змогу нам виділити основні функції третьої сторони з урегулювання конфліктних відносин за допомогою переговорів:

– формування та підтримки орієнтації учасників конфлікту на пошук спільного врегулювання проблеми. Завдання посередника при цьому – вказати на претензії кожного з учасників переговорів і сприяти формуванню їх позицій;

– поліпшення комунікації учасників переговорів. Для цього застосовуються непрямі та прямі канали комунікації;

– надання допомоги в діагностуванні ситуації і пошуку взаємоприйнятних рішень. Спонукає сторони до уважності й об'єктивної реалістичної оцінки пропозиції та альтернативних рішень кожної сторони;

– регуляції та контролю за взаємодією сторін до початку та під час переговорного процесу, а також після укладення угоди;

– *організаційну функцію* – посередник здійснює комплекс організаційних заходів з учасниками конфлікту та експертами; використовує досвід розв'язання подібних конфліктів, розподіляє функції серед помічників робочих груп; організує інтелектуальні види діяльності з творчого розв'язання проблеми.

Щодо функції третьої сторони слід зауважити, що на практиці трапляються випадки реалізації як усіх названих функцій, так і деяких із них. Також необхідно вказати на комплексний характер їх реалізації, тобто надання допомоги в пошуку взаємоприйнятних рішень передбачає аналіз інтересів учасників конфлікту, а реалізація комунікативної функції переговорів передбачає за необхідності забезпечення конфіденційності.

Діагностика конфлікту розпочинається одразу при залученні до переговорного процесу третьої сторони як посередника. На цьому етапі посередник повинен: 1) визначити тип конфлікту; 2) оцінити ступінь загострення конфлікту; 3) установити причини його настання та глибину конфлікту; 4) дослідити динаміку конфлікту та детермінувати стадію його розвитку на момент проведеного дослідження; 5) вивчити наміри, цілі, орієнтації учасників конфлікту, а також ресурси, що перебувають в їх розпорядженні, та їх можливі дії; 6) оцінити вплив на конфлікт зовнішніх факторів (громадської думки, органів влади тощо).

Деталізацію етапів діяльності третьої сторони в переговорному процесі з метою організації «навчання» правил участі в переговорах та успішного їх проведення подано в таблиці.

#### Етапи діяльності посередника в переговорному процесі

Етапи	Опис діяльності	Результати
1-й етап	Діагностика конфлікту	Оцінка ступеня загострення конфлікту
2-й етап	Побудова моделі розвитку конфлікту	Прогнозування наслідків конфлікту побудованої моделі
3-й етап	Вибір найоптимальнішої моделі та підведення учасників переговорів до її реалізації	Проведення конфліктуючими сторонами переговорів за сценарієм та завершення конфлікту

Діагностування конфліктної ситуації здійснюється третьою стороною шляхом надання допомоги кожному учаснику переговорів з метою проаналізувати інтереси та побачити проблему очима партнера. Конфліктуючі сторони часто демонструють своєрідний «егоцентризм», висвітлюючи власне розуміння проблеми. Проводячи діалог із кожною зі сторін, посередник вказує на ті факти, які залишилися поза її увагою, тим самим висвітлюючи для неї складну та максимально наближену до реальності адекватну картину.

Іноді буває корисним провести щось подібне до гри з кожною із сторін, де частина команди представляє інтереси свого опонента, або провести переговори на неофіційному рівні, в яких конфліктуючі сторони міняються ролями. У цьому разі до основних завдань третьої сторони входить організація та проведення гри, встановлення її правил, нагляд за тим, щоб дії учасники гри відповідали їх ролям, надання учасникам необхідної допомоги в пошуку або виробленні спільного рішення. Неодноразове використання такої методики на практиці завжди давало гарні результати. Сторони значно краще починали розуміти інтереси один одного, а це за логікою вело до полегшення процесу знаходження взаємоприйнятних рішень.

Наступним кроком посередника є *побудова моделі розвитку конфлікту та прогнозування його наслідків*. На цьому етапі третій стороні необхідно здійснити:

- розробку різних варіантів розвитку конфлікту з позиції задоволення інтересів кожної із сторін;
- прогноз негативних та позитивних наслідків можливих варіантів розвитку конфлікту для кожного з учасників конфлікту;
- визначення точки «перемоги», «поразки» і «згоди» в системі координат кожного з учасників конфлікту;
- виявлення на цій основі найбільш привабливих для всіх сторін варіантів розв'язання конфлікту.

Найважливіше завдання на цьому етапі для третьої сторони полягає в аналізі проблеми й ви-

значенні можливих варіантів спільного рішення. Протягом відведеного терміну учасник підготовчого етапу переговорів спільно з посередником проводять більш ретельний аналіз проблеми і визначають шляхи її розв'язання. Ключовим моментом при цьому стає генерація нових ідей. Виявивши інтереси обох сторін, тобто того, що лежить за межами їх позицій, посередник може запропонувати свій варіант розв'язання проблеми. Іноді нові варіанти можна знайти, застосувавши «розділення проблеми на окремі складові», тобто не намагатися відразу розв'язати всю проблему, а виділити окремі компоненти.

Невід'ємною частиною роботи посередника є «прищеплення» сторонам правил участі та поведінки в переговорах, установлення певних стандартів і процедур їх проведення, що забезпечує формування середовища взаємної довіри та страхує від проявів маніпулятивних тактик і забезпечує дотримання правил етики і культури переговорів. Також посередник може надати дієву допомогу в представленні ситуації під іншим кутом зору або запропонувати принципово новий підхід до її осмислення. Консультаційні послуги щодо відповідності висунутих конфліктуючими сторонами вимог положенням чинного законодавства України або потребам ситуації, що

склалася на поточний момент, також відносять до функцій посередника.

Реалізація третьою стороною різноманітних та складних функцій з урегулювання конфліктних відносин за допомогою переговорів вимагає від неї формування та використання відповідних властивостей і якостей. Американський учений У. Сімкін вважає, що «хороший посередник повинен мати: терпіння, щирість та мертву хватку; винахідливість; фізичну витривалість марафонця; бігові здібності футбольного півзахисника; макіавелівську хитрість; здібності хорошого психіатра; здатність зберігати впевненість; товстошкірність носорога; мудрість Соломона (Василенко, 2011, с. 146)» та ін. Зазвичай переговорники-практики встановлюють такі вимоги до третьої сторони як посередника:

- компетентність, яка має два аспекти: знання проблеми, що викликала конфлікт, знання процесуальних аспектів посередництва і ведення переговорів, уміння здійснювати посередницькі функції;

- визнання його компетентності всіма учасниками переговорів;

- незацікавленість посередника в особистому розв'язанні проблеми на користь однієї сторони (нейтральність та об'єктивність);

- наявність авторитету та престижу посередника (статус) не тільки з боку учасників, а й з боку представників громадськості;

- особисті якості посередника – толерантність, певний інтелектуальний рівень;

- відсутність конфліктів з однією із сторін у минулому та ін.

Останнім часом в Україні значної популярності набуває медіаторство. Роль медіатора – не прагнути досягти компромісу, а спочатку сприяти проясненню суті позицій, тактик і цілей сторін на переговорах, виявленню прихованих цінностей, інтересів і потреб учасників, а потім на основі глибокого аналізу допомогти конфлікуючим сторонам віднайти можливі варіанти припинення конфлікту та розв'язання проблеми. Такий підхід виявляється досить гнучким і не пов'язує сторони будь-якими зобов'язаннями, що дає змогу застосовувати медіаторство в усіх сферах суспільного життя при вирішенні як сімейних, судових спорів, так і врегулюванні конфліктів у бізнесі чи державному управлінні. Також у разі невдачі конкретного медіатора у розв'язанні конфліктної ситуації значна частина відповідальності пов'язується саме з особою, яка здійснювала посередництво, а не з державою або організацією, що надала такі послуги. Отже, в остаточному під-

сумку організація може запропонувати в ролі посередника іншого спеціаліста.

Медіація в переговорному процесі забезпечує послідовне і цілеспрямоване створення умов, за яких змінюється ментальність та поведінка його учасників. Таким чином медіатор у переговорах виступає модератором і хранителем психологічного клімату, сприятливого для врегулювання конфлікту. Він скеровує комунікативні дії учасників переговорів у конструктивне русло, тим самим забезпечуючи ефективну взаємодію між ними та уникаючи взаємних образ і принижень сторін. Зняття негативних емоцій дає змогу сторонам перейти до обговорення можливих варіантів вирішення конфлікту та пошуків взаємовигідного розв'язання проблеми переговорів. Це дає підстави зробити висновок про те, що тип психологічної поведінки учасників у медіації відрізняється від поведінки людей у процесі третейського суду або іншого типу посередництва, оскільки дає змогу учасникам конфлікту майже самостійно вести переговори за умови значної підготовчої роботи, проведеної медіатором, та із періодичним його «втручанням» у процес у разі появи труднощів у взаємодії.

Медіатор у своїй роботі чітко дотримується такої послідовності етапів медіації в переговорному процесі:

1. Уведення в процес медіації.
2. Презентація сторін – усне представлення кожною із сторін власного бачення суті їх суперечки, розбіжностей, конфлікту.
3. Дискусія з вироблення питань для обговорення і переговорів.
4. Кокус – індивідуальна робота медіатора з кожною із сторін.
5. Дискусія з вироблення можливих пропозицій для врегулювання конфлікту.
6. Підготовка проекту угоди.
7. Вихід з медіації (Аллахвердова, 1997, с. 17).

Успіх переговорного процесу безпосередньо залежить від повноти та ефективності виконання медіатором конкретних цілей та завдань, притаманних кожному вказаному вище етапу. Без впевненості медіатора на 100 % у вирішенні всіх завдань та досягненні поставленої мети на кожному конкретному етапі неможливим є перехід до наступного. При цьому на етапі виходу з медіації в переговорному процесі завжди буде присутнє задоволення його учасників від спілкування, в результаті якого «знижується не тільки емоційна і когнітивна напруга конфлікуючих сторін, але учасники отримують задоволення «в термінах за-

доволення потреб» (Піраміда потреб Маслоу) не тільки духовних, психологічних, а й «матеріальних» (Аллахвердова, 1997, с. 48).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи викладене вище, слід акцентувати увагу на початковому стані розвитку інституту посередництва в Україні. Крім наявності незначних перешкод у частині прийняття Закону України «Про медіацію» для ефективного врегулювання соціального конфлікту в державно-

му управлінні необхідно більше уваги приділяти створенню та розвитку культури медіаторства. Цьому сприятиме успішна реалізація експериментальної програми на базі Національної академії державного управління при Президентові України щодо створення Бюро медіації та підготовки професійних медіаторів. Основною метою Бюро спеціального спрямування буде надання посередницьких послуг між конфліктуючими сторонами в державному управлінні.

### Список використаних джерел

- Аллахвердова О. В. Медиация как социально-психологический феномен. М., 1997.
- Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. С. 551.
- Василенко И. А. Искусство международных переговоров. 3 изд. М.: Экономика, 2011. С. 312.
- Гришина Н. В. Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. СПб.: Сова, 1992. С. 203.
- Конфліктологія: підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л. М. Герасіна та ін.; за ред. проф. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. Харків: Право, 2002. С. 256.
- Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. 408 с.
- Мокшанцев Р. И. Психология переговоров: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 352 с. (Серия «Высшее образование»).
- Скотт Г. Дж. Конфликты: пути преодоления: пер. с англ. Киев, 1991. С. 543.
- Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. С. 389.
- Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам: пер. с англ. М.: Инф.-изд. дом «Филинь», 1996. с. 232.
- Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с «трудными» людьми. М.: Мир книги, 1997. С. 425.
- Raiffa H. The Art & Science of Negotiation. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1982.

### References

- Allahverdiv, O. V. (1997). Mediacija kak socialno-psihologicheskij fenomen [Mediation as socially psychological phenomenon]. Moskva [in Russian].
- Ancupov, A. Ja., Shipilov, A. I. (2000). Konfliktologija [Conflictology]. Moskva: JuNITI [in Russian].
- Vasilenko, I. A. (2011). Iskusstvo mezhdunarodnyh peregovorov [Art of international negotiations]. Moskva: Jekonomika [in Russian].
- Grishina, N. V. (1992). *Davajte dogovorimsja* [Let's agree]. Sankt-Peterburg: Sovva [in Russian].
- Herasina, L. M., Panov, M. I., Osipova, N. P. et al., Herasinoi, L. M. & Panova M. I. (Ed.). Konfliktolohiia [Conflictology]. Kharkiv: Pravo, 2002. c. 256 [in Russian].
- Lebedeva, M. M. (1997). *Politicheskoe uregulirovanie konfliktov* [Political resolution of conflicts]. Moskva [in Russian].
- Mokshancev, R. I. (2002). Psihologija peregovorov [Psychology of negotiation]. Moskva: INFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglashenie [in Russian].
- Skott, G. Dzh. (1991). Konflikt: puti preodolenija [Conflicts: ways to overcome]. Kiev [in Ukrainian].
- Tykhomyrova, Ye. B., Postolovskiy, S. R. (2007). Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv [Conflictology and theory of negotiations]. Rivne: Perspektyva [in Ukrainian].
- Fisher, R., Jertel, D. (1996). *Podgotovka k peregovoram* [Preparation for negotiations]. Moskva: Inf.-izd. Dom «Filin» [in Russian].
- Juri, U. (1997). Preodolevaja «net», ili Peregovory s «trudnymi» ljud'mi [Overcoming «no» or Negotiating with «difficult» people]. Moskva: Mir knigi [in Russian].
- Raiffa, H. (1982). The Art & Science of Negotiation. Cambridge (Mass.): Harvard University Press [in Ukrainian].

**Makeєнко Жанна Віталіївна,**  
аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,  
Національна академія державного управління

**Makeyenko, Zhanna V.,**  
Post graduate student Parliamentarism and Political Management Chair,  
National Academy for Public Administration under the

при Президентіві України,  
03057, Україна, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20

**Цитування:** Макеєнко Ж. В. Технології переговорів у врегулюванні конфліктних відносин у державному управлінні. *Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2019. № 3 (94). С. 61–67.

**Стаття надійшла:** 07.08.2019

**Схвалено до друку:** 25.09.2019

President of Ukraine,  
20, Anton Tsedik St., 03057, Ukraine, Kyiv,  
E-mail: zh.makeyenko@gmail.com  
<http://orcid.org/0000-0003-0188-1906>

**Citation:** Makeyenko, Zh. V. (2019). *Technoligiyi peregovoriv u vreguluvanni konfliktnykh vidnosin v derzhavnomu upravlinni* [Negotiation technologies in regulation of conflict relations in public administration]. *Bulletin of the NAPA. Series «Public Administration»*. Is. 3 (94). P. 61–67 [in Ukrainian].

**Article arrived:** 07.08.2019

**Accepted:** 25.09.2019