

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

*Навчально-науковий інститут № 3*

*Кафедра психології, соціології та педагогіки*

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни  
**«ПСИХОЛОГІЯ ПЕРЕМОВНОЇ ДІЛЬНОСТІ ТА МЕДІАЦІЇ В  
ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІЦІЇ»**  
вибіркових компонент  
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої освіти  
**053 «Психологія»**  
**(практична психологія)**

**за темою №3 – «Основи управління та вирішення конфліктів»**

**Вінниця 2024**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від № 14.08.2024 року № 8

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою ННІ № 3  
Протокол від 09.08.2024 року № 8

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 13.08.2024 року № 7

Розглянуто на засіданні кафедри педагогіки та психології (протокол від 08.07.2024 року № 13)

**Розробники:**

Професор кафедри психології, соціології та педагогіки ННІ № 3 ХНУВС,  
доктор психологічних наук, професор – Мілорадова Н.Е.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри психології, соціології та педагогіки ННІ № 3 ХНУВС, кандидат психологічних наук, доцент – Доценко В.В.

### **План лекції**

1. Теорія і практика управління конфліктом
2. Стратегії протидії і вирішення конфлікту
3. Тактики вирішення конфлікту
4. Алгоритм управління конфліктом.
5. Технології вирішення і врегулювання конфліктів
6. Сутність та основні форми посередництва.
7. Базові основи консенсусу.
8. Юридичні способи врегулювання конфліктів.

### **Рекомендована література**

#### **Основна література**

1. Захаренко Л. М., Давидова О. В. Психотехнології ведення перемовин із правопорушниками : метод. рекомендації / за заг. ред. О. І. Мотляха. Київ : Освіта України, 2020. 69 с.
2. Комплект освітніх програм «Вирішення конфліктів мирним шляхом. Базові навички медіації» / В.Л. Андрєєнкова, К.Б. Левченко, Н.В. Лунченко, М.М. Матвійчук. К.: ТОВ «Агентство «Україна», 2018. 144 с.
3. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський [та ін.] ; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. 456 с.
4. Мистецтво ведення переговорів: навчальний посібник/ Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець, ТДАТУ. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2021. 264 с.
5. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
6. Створення системи служб порозуміння для впровадження медіації за принципом «рівний-рівному/рівна-рівній» та вирішення конфліктів мирним шляхом у закладах освіти. К.: ФОП Нічога С.О. 2018. 174 с.

#### **Додаткова література**

1. Давидова О. В. Проблема профайлінгу в переговорах з особами, які захопили заручників. Юридична психологія. 2017. № 1 (20). С. 111–121.
2. Давидова О. В. Сучасні психологічні технології в системі компетенцій майбутнього психолога. Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності Національної поліції та закладів вищої освіти МВС України: мат-ли II наук.-практ. круглого столу (м. Київ, 24 квіт. 2020.). Київ : НАВС, 2020. С. 50–52
3. Крашеніннікова Т. В. Комунікативна компетенція працівника Національної поліції : навч. посібник. Дніпро: Адверта, 2017. 107 с.
4. Матієнко Т. В. Психологічні засади ведення переговорів поліцейськими в екстремальних умовах служби. Держава та регіони. Серія : Право. 2020. № 1 (67). Т. 2. С. 187–192.
5. Озерський І. В. Актуальні проблеми медіації в юрисдикційному

процесі України : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. 248 с.

6. Практикум із психології ненасильницького спілкування та фасилітації : навч. посібник. / В. В. Карпенко, Н. А. Карпенко. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 107 с.

7. Професійно-психологічна підготовка працівників слідчих підрозділів : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Жданової ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2014. 516 с.

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

1. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: підручник / Л. Й. Гуменюк. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с.  
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%202015.pdf>.

2. Гусєв А. Світоглядні основи медіації в контексті українських реалій: огляд та перспективи засвоєння. <https://lib.iitta.gov.ua/720125/1/4---%D0%93%D1%83%D1%81%D1%94%D0%B2%20%D0%90.%D0%86.%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.%20%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82.%20%D0%BE%D1%81%D0%BD.%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D1%96%D0%B0%D1%86.pdf>

3. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Х. : Право, 2012. 128 с.  
[https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2012/Konfliktologiy\\_2012.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf)

4. Рахліс В. Фахова підготовка перемовників : термінологічний та концептуальний аспекти. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : зб-к наук. праць ХПУ ім. Каразіна. Харків : ХПУ ім. Каразіна, 2017. Вип. 48. С. 192 – 199. URL : [https://zenodo.org/record/1319815#.X-rr7dIzY\\_4](https://zenodo.org/record/1319815#.X-rr7dIzY_4)

5. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. 168 с.  
<https://resource.odmu.edu.ua/chair/download/111775/dEYMGvYF2oQMwrEwf00HCw/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf>

## Текст лекції

### 1. Теорія і практика управління конфліктом

**Управління соціальним конфліктом** – це цілеспрямований осмислений вплив на:

а) процес конфлікту з метою вирішення соціально значущих завдань і переведення діяльності людей у раціональне русло;

б) конфліктну поведінку соціальних суб'єктів із метою обмеження протиборотства завдяки конструктивному діалогу.

Управління конфліктом є можливим за наявності певних необхідних умов, до яких належать:

- об'єктивне розуміння конфлікту як соціальної реальності;
- визнання можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його в чинник саморегуляції і само- корекції;
- наявність матеріальних, духовних і соціальних ресурсів, а також правової основи управління, здібності суб'єктів до узгодження своїх позицій і інтересів, поглядів і орієнтацій.

Система управління конфліктами має певну структуру й охоплює основні елементи: діагностику і прогнозування конфліктів; їх попередження і профілактику; регулювання й оперативне вирішення конфліктів.

**Принциповий підхід конфліктології до вирішення конфліктів передбачає умову:** конфлікт може бути керованим, причому керованим так, що його результат матиме конструктивний характер.

**До чинників "керованості" конфлікту належать:** визнання суб'єктами конфлікту існуючих розбіжностей, а також права сторін на свої позиції; спрямованість роботи з конфліктом на регулювання самих проявів конфлікту, що передбачає відмову від марних спроб усунення причин. Конфлікт розглядається як некерований за умов, якщо: одна або обидві сторони можуть бажати продовження конфлікту; емоційні відносини сторін такі, що конструктивна взаємодія неможлива; конфлікт є "верхівкою айсбергу", і його вирішення не має значного впливу на глибоке антагоністичне коріння.

Л. Крісберг вказує на три **головні чинники, які роблять конфлікти важко вирішуваними** [307]:

учасники розглядають свої інтереси як взаємовиключні і сприймають конфлікт як боротьбу;

відмінності в сприйнятті суті конфлікту пов'язані або з початковими розбіжностями в цінностях сторін, або з різною інтерпретацією суті того, що відбувається;

інституалізація конфлікту, яка його певним чином "консервує".

Загальним поняттям фіналу конфлікту є поняття завершення конфлікту.

**Завершення конфлікту** – це припинення його існування в будь-якій формі.

**До основних форм завершення конфлікту належать:** згасання,

усунення, переростання в інший конфлікт і вирішення.

**Згасання** – тимчасове припинення протидії при збереженні основних ознак конфлікту: – суперечності та напружених відносин. До причин згасання належать: виснаження ресурсів обох сторін; втрата мотиву до боротьби; переорієнтація мотиву.

**Усунення** – дія на конфлікт, у результаті якої ліквідовуються його основні компоненти. До способів усунення належать: вилучення з конфлікту одного з суб'єктів; виключення взаємодії суб'єктів на тривалий час; усунення об'єкта; усунення дефіциту об'єкта.

**Переростання в інший конфлікт** – стан, при якому у відносинах сторін виникає нова, значуща суперечність.

**Вирішення** – це спільна діяльність суб'єктів конфлікту, спрямована на припинення протидії і вирішення проблеми, яка призвела до зіткнення. Вирішення конфлікту передбачає активність обох сторін щодо зміни умов взаємодії й усунення причин конфлікту.

**Основним критерієм вирішення конфлікту** є ступінь задоволеності сторін результатом. У цьому контексті результатом конфлікту є підсумки і наслідки боротьби з погляду сторін в одній із форм, а саме:

- усунення однієї або обох сторін;
- припинення конфлікту;
- перемоги однієї із сторін;
- розподілу об'єкта конфлікту;
- згоди про правила сумісного використання об'єкта;
- рівнозначна компенсація однієї із сторін за оволодіння об'єктом іншої;
- відмова обох сторін від посягань;
- альтернативне визначення таких об'єктів, які задовольняють інтереси обох сторін.

**Вирішення конфлікту** – багаторівневий процес, що здійснюється за алгоритмом із певними етапами:

***аналітичний етап*** охоплює збір і оцінку інформації стосовно об'єкта конфлікту та опонентів; формування власної позиції; визначення причин і безпосереднього приводу конфлікту; вивчення соціального середовища; проведення вторинної рефлексії;

***етап прогнозування з кількома варіантами вирішення:*** найбільш сприятливий; найменш сприятливий; а також результат простого припинення дії;

***етап реалізації наміченого плану;*** корекція плану; контроль ефективності дій; оцінка результатів конфлікту.

**Існують певні умови і чинники, які сприяють конструктивному вирішенню конфлікту. До умов належать:**

- припинення конфліктної взаємодії;
- пошук спільних або навіть загальних точок зіткнення (карта конфлікту);
- зниження інтенсивності негативних емоцій;
- усунення "образу ворога" (у себе, в опонента);
- об'єктивний погляд на проблему;

врахування статусів один одного; вибір оптимальної стратегії вирішення.

**Чинники охоплюють:**

час(зменшення масу призводить до збільшення ймовірності вибору агресивної поведінки);

третю сторону (участь третіх осіб, які прагнуть урегулювати конфлікт, допомагають у спокійнішому його протіканні та швидкому вирішенні);

своєчасність (чим раніше сторони приступають до врегулювання, тим ліпше);

рівновагу сил (якщо сторони приблизно рівні, у них немає іншого вибору, окрім пошуку компромісу);

досвід (наявність досвіду у вирішенні конфлікту хоча б в однієї із сторін зумовлює пришвидшення його вирішення);

відносини (хороші відносини сторін до конфлікту прискорюють його вирішення).

Отже, конфлікт вважається завершеним у випадку задоволення усвідомлених інтересів обох суб'єктів конфлікту.

## **2. Стратегії протидії і вирішення конфлікту**

Конфліктологічна практика доводить, що під час виникнення конфліктної ситуації існує декілька видів протидії, які відрізняються **спрямованістю дій учасників конфлікту**.

– "зближення – уникнення", коли одна з протиборчих сторін наступає, а інша уникає зіткнення;

– "зближення – зближення", коли обидві сторони наступають, прагнучи сутички;

– "уникнення – уникнення", коли опоненти прагнуть зменшити зону взаємних контактів, уникаючи зіткнень один з одним.

Поряд із цим виокремлюють чотири **основні стратегії протидії**.

**Наступальна стратегія** ведеться в одній із двох форм: нападу або витіснення. Так, якщо звернутися до торгівельного суперництва двох сторін, то заборона на імпорт іноземних товарів можна розцінювати як акт нападу, а завоювання традиційних ринків збуту завдяки підвищенню конкурентоспроможності товарів – акт витіснення.

**Оборонна стратегія** може здійснюватися або в пасивній (опір діям супротивника) або активній (контрнаступ) формах. Ця відмінність легко виявляється в дискусії, в якій один з опонентів вважає за краще виправдовуватися, а інший – наносити контрудари супротивникові. Друга тактика виявляється, як правило, ефективнішою. Не випадково кажуть: кращим способом оборони є напад.

**Стратегія ухилення** застосовується найчастіше для того, щоб не піддатися на провокуючі обставини для зіткнення з ним. Відомо, що два великі полководці – Ганнібал і Наполеон – зазнали поразки від супротивників, які

уміло скористалися саме стратегією ухилення.

Під час застосування **стратегії відступу** важливо вести організовані дії, берегти сили і шанси, не допустити поразки і, як наслідок, беззастережної капітуляції.

**Існують й інші стратегії протидії.**

**Стратегія заборони** демонструється, наприклад, суддею, який зупиняє обвинувача і захисника в їх зайвій емоційній дискусії.

**Стратегію активного втручання** здійснювали спільно країни-члени ООН відносно військового конфлікту між Іраком і Кувейтом.

Під час **стратегії вичікування** третя сторона чекає настання такого моменту конфлікту, за якого включення в нього виявиться найбільш прийнятним для досягнення мети. Цей момент найчастіше пов'язаний із повним взаємним виснаженням супротивників і можливістю диктувати їм свої умови.

Існує **безліч методів ефективної протидії, однак розрізняють три основні групи**: загальні методи, методи наступу, методи оборони.

**До загальних методів, які застосовують і під час нападу, і під час оборони, належать:**

- метод навмисних втрат – у боротьбі потрібно бути готовим жертвувати "малим", щоб узяти верх у "великому";
- метод несподіваної дії – захоплювати супротивника зненацька або діяти несподівано для нього – половина успіху;
- метод введення в оману ґрунтується на дезінформації щодо власних дій і намірів і широко застосовується у всіх видах протидії;
- метод інформаційного попередження – коли важливо, щоб протилежна сторона була, добре інформована про наміри і дії опонентів, що дозволяє раціонально боротися з обізнаним супротивником;
- метод заманювання в пастку належить до найпопулярніших не тільки на полюванні, але і в протидії, що передбачає спокусу суперника видимістю легкої перемоги та ін.;
- метод камуфляжу застосовується з метою створення негативного образу супротивника і одночасно облагороджування власних намірів і дій;
- метод слабкої ланки передбачає нанесення удару по найслабших місцях супротивника;
- метод погроз ґрунтується на демонстрації можливості нанесення супротивнику удару, яка буває реальною або уявною.

**До групи методів наступу належать:**

- метод концентрації сил, який застосовується, як правило, для отримання чисельної переваги над супротивником або нанесення йому удару у вирішальний момент;
- метод "ахіллесової п'яти", який полягає в тому, що рівень майстерності в боротьбі визначається умінням паралізувати головний центр супротивника;
- метод випереджаючого удару ґрунтується на випередженні супротивника;
- метод раптового удару спрямований на швидку дезорганізацію



супротивника, що змушує останнього боротися на не вигідних для нього умовах;

– метод "затягування" передбачає продумане ухилення від вирішального зіткнення з супротивником, уникнення й уповільнення атакуючих дій із метою психологічного і фізичного "виснаження" протиборчої сторони;

– метод провокацій широко застосовується у всіх видах протидії. Із провокацій починалися обидві світові війни і багато військових конфліктів регіонального і локального масштабу.

**Наступальні методи можуть з успіхом застосовуватися і в оборонних цілях:**

– метод "відсіків", назва якого пов'язана з системою приміщень на кораблі, які розділяються перегородками так, щоб пробоїна в одному відсіку не спричинила затоплення інших;

– метод "бумеранга" пов'язаний із раптовим поверненням сили супротивника проти нього самого і застосовується найчастіше у словесній полеміці.

Однією з головних теоретико-прикладних складових теорії конфлікту є визначення стратегії вирішення конфлікту.

**Стратегії вирішення конфлікту** – це основні напрями дії опонентів щодо виходу з конфлікту, в які закладені загальні установки й орієнтації на результат конфлікту.

**Формально-логічний зміст таких орієнтацій зводиться до чотирьох основних варіантів:**

- односторонній виграш;
- односторонній програш;
- взаємний програш;
- взаємний виграш.

**Варіанти конкретизують у формулах:** виграш-програш; програш-виграш; програш-програш; виграш-виграш.

**Аналіз стратегій вирішення конфлікту передбачає врахування соціально-психологічних чинників:**

особистісних якостей суб'єктів конфлікту, їх мислення, досвіду, характеру, темпераменту;

інформації, яку мають у своєму розпорядженні суб'єкти про себе і свого суперника;

- інших суб'єктів соціальної взаємодії, які є в зоні конфлікту;
- змісту предмета конфлікту, образу конфліктної ситуації,
- а також мотивів суб'єктів.

### **3. Тактики вирішення конфлікту**

Стратегії і тактики розрізняються за ступенем узагальнення. Якщо стратегія – це набір глобальних цілей, то тактика – засоби досягнення цієї мети. Одна і та ж тактика може застосовуватися в межах різних стратегій. Так,

наприклад, загроза, що звичайно розглядається як деструктивна і недоброзичлива тактика, може бути використана у разі неготовності або нездатності однієї із сторін поступатися далі певних меж.

**Існують такі, найбільш часто вживані тактики поведінки в конфлікті або як їх ще називають, тактики дії:**

- раціональне переконання – використання фактів і логіки для підтвердження своєї позиції і переконання опонента;
- тиск – вимоги, накази, погрози ("Якщо Ви не зробите цього, то я покараю Вас");
- апеляція до влади, санкції – використання стягнень і винагород;
- доброзичливе звернення, "погладжування" – створення в опонента уявлення про наявність у нього привабливих якостей;
- коаліційна – прохання про підтримку, союз;
- маніпулятивна – застосування прийомів введення учасників конфлікту в стан хвилювання, певної заплутаності, створення ефекту несподіванки та ін.;
- укладення угод – взаємний обмін благами, обіцянками ("Якщо Ви так поступите, то я нагороджу Вас").

**За сприйняттям тактики можуть бути:** "м'якими", наслідки застосування яких для опонента приємні (наприклад, доброзичливість, раціональне переконання) або "жорсткими" – тактика, яка викликає неприємні наслідки для опонента (наприклад, тиск, погрози).

**Розрізняють також тактики** безпосередньої дії (повідомлення про суть справи у формі вимоги, прохання) та опосередкованої (непряме доброзичливе звернення). Крім того, виокремлюють раціональні (наприклад, раціональне переконання, аргументування) та ірраціональні (тиск, афект, "погладжування" та ін.) тактики.

Отже, кожній стратегії завершення конфлікту характерні конкретні тактики, і від того, наскільки вони відповідають вибраній стратегії, безпосередньо залежить успіх його вирішення.

#### **4. Алгоритм управління конфліктом**

Досвід діяльності з управління конфліктами третьою стороною може бути узагальнений у певний алгоритм – систему "17 кроків" (за А. Анцуповим). Пропонована послідовність дій може уточнюватися відповідно до особливостей ситуації [2].

1-й крок. Представити загальну картину конфлікту і визначити її суть, відповідно до аналізу наявної інформації. Оцінити позиції та приховані інтереси обох сторін.

2-й крок. Поспілкуватись з опонентом, позиція якого на цей момент здається вам більш виправданою, отримати його пояснення причин конфлікту, мети і побоювання. Визначити його думку про основні інтереси і побоювання другого опонента.

3-й крок. Обговорити аналогічні питання (2-й крок) з другим опонентом.

4-й крок. Отримати інформацію про причини і характер конфлікту в

друзів першого опонента, які здатні надати об'єктивнішу інформацію про інтереси і побоювання свого товариша. Пізніше вони ж можуть допомогти у вирішенні конфлікту.

5-й крок. Обговорити причини, характер і спосіб урегулювання конфлікту з друзями другого опонента.

6-й крок. Обговорити причини, способи урегулювання конфліктів і перспективи з неформальними лідерами колективу.

7-й крок. За необхідності обговорити проблему з керівниками обох опонентів.

8-й крок. Визначити для себе головну причину конфлікту й уявити, що в конфлікті беруть участь не ці конкретні учасники, а абстрактні люди.

9-й крок. Визначити підсвідомі мотиви, приховані за зовнішніми приводами. Точно зрозуміти прихований зміст конфлікту.

10-й крок. Визначити в чому кожний з опонентів правий, а в чому – ні. Підтримати в чому вони мають рацію, і вказати на слабкі місця у позиції кожного.

11-й крок. Оцінити найліпший, найгірший і найбільш імовірний варіанти розвитку подій. Визначити, чи можливо, щоб сторони самі дійшли компромісу.

12-й крок. Оцінити можливі приховані, відстрочені та перспективні наслідки вашого втручання в конфлікт, щоб не перетворитися на ворога одного з опонентів.

13-й крок. Продумати і розробити програму-максимум. Підготувати 3-4 варіанти пропозицій опонентам спільних дій із реалізації цієї програми.

14-й крок. Продумати і розробити програму-мінімум. Підготувати 3-4 варіанти пропозицій опонентам спільних дій із реалізації цієї програми.

15-й крок. Обговорити обидві програми з друзями кожного з опонентів, неформальними лідерами, за необхідності – з керівниками. Внести корекцію в плани загальних дій.

16-й крок. Спробувати вирішити конфлікт, коректуючи не тільки тактику, але і стратегію дій з урахуванням конкретної ситуації. Активно залучати друзів, неформальних лідерів, за необхідності – керівників, із вирішенням конфліктів з їхньою участю.

17-й крок. Узагальнити позитивний і негативний досвід, отриманий у результаті втручання в цей конфлікт.

Цей алгоритм може бути успішно застосований до всіх видів соціальних конфліктів, і особливо управлінських та організаційно-трудових.

## **5. Технології врегулювання конфліктів**

Процес вирішення конфліктів реалізується за рахунок різних технологій. Технології являють собою систему способів, методів, підходів, численних тактичних прийомів, моделей ціле направлених ігор. Розглянемо найбільш відомі, що застосовуються на практиці найчастіше.

Інформаційні технології, по своїй суті, є технологіями протидії щодо

появи і їх розростання ще на етапі свого латентного зародження і спрямовані на прискорене виявлення зацікавлених сторін, припинення розростання конфлікту. У будь-якій складній і заплутаній конфліктній ситуації, як правило, циркулює надзвичайно багато перекрученої, випадкової, а часом і свідомо помилкової інформації, особливо багато з'являється різноманітних чуток і вкрай бракує достовірної інформації. Ліквідація дефіциту інформації й усунення чуток можуть інформаційно забезпечити регулювання конфлікту, а в деяких ситуаціях і суттєво знижують гостроту протистояння або навіть приводять до його завершення. Дієвість розглянутої технології залежить від ряду факторів, серед них: по-перше, бажання побачити реальні події, чому може перешкодити зайвий завзятий "захист честі мундира", або бажання не "виносити сміття з будинку"; по-друге, об'єктивне сприйняття конфлікту всіма учасниками конфлікту, а також того оточення, де він протікає. Участь широких соціальних прошарків у конфлікті ще більше підвищує роль системи комунікації й інформування на всіх рівнях соціальної ієрархії. Доступність інформації, а також право на неї вимагається демократичним режимом і є базовою умовою функціонування громадянського суспільства. У той же час не можна дане право абсолютизувати, тому що неконтрольована інформація, особливо спрямована на розпалення расових, національних або соціальних протиріч і ворожості, геноциду, ідеї фашизму може стати, а в реальності, і стає причиною прояву конфлікту і порушником демократичних прав у суспільстві. Комунікативні технології спрямовані на створення умов, за яких змогли б нормалізуватися взаємини між людьми і групами, і в ході яких можна було б дійти згоди. Серед різних методик використання подібних технологій можна запропонувати для розгляду методики Дена і Бауерів, що у своїй суті включають чотири етапи для нормалізації взаємин. Ці методики базуються на пошуку умов для проведення розмови, вислуховування аргументів один одного і їх уважне обговорення, а потім спроби сформулювати взаємоприйнятні пропозиції.

Організаційні технології передбачають структурно - організаційні заходи впливу, що змогли б нормалізувати взаємини серед співробітників, у крайньому випадку хоча б заблокувати розвиток конфлікту. Серед розглянутих заходів можуть бути кадрова перестановка, дисциплінарні міри покарання або стимулювання, різні виховні заходи. Показовими у цьому плані можуть виступати зустрічні ініціативи по зняттю напруги, розроблені соціальним психологом Ч. Осгудом, що містять такі правила: а) робити публічні правдиві заяви про бажання однієї із сторін припинити ескалацію конфлікту; б) роз'яснювати про наявність необхідних передумов для можливого примирення; в) стимулювати опонента до обміну взаємовигідними вчинками, однак не ставити їх у якості передумови виконання своїх обіцянок; г) можливість тривалості виконання поступок через незгоду з боку іншої сторони.

Різнноманітні методи вирішення конфліктів можна розбити на дві групи - негативні і позитивні. До негативних методів можна віднести усі види боротьби, що мають на меті досягнення перемоги однієї із сторін і руйнування

самої можливості угод між ними. Позитивні методи передбачають можливість збереження умов для угод між суб'єктами конфлікту. До них можна віднести різноманітні переговори і види конструктивного суперництва. Відмінність між негативними і позитивними методами є досить умовною і відносною, тому що в практичній діяльності по керуванню конфліктами вони дуже часто доповнюють один одного.

## **6. Сутність та основні форми посередництва.**

Посередництво на переговорах широко використовується з давніх часів для врегулювання конфлікту між сторонами. До нього вдаються в найрізноманітніших ситуаціях.

У сучасному світі в більшості переговорів, що відбуваються в умовах конфлікту їх учасників, використовується посередництво.

Причин цього декілька.

По-перше, посередництво – це відносно дешевий (порівняно, наприклад, з введенням миротворчих сил) і досить гнучкий спосіб впливу на конфлікт з метою його врегулювання мирними засобами. Воно в більшості випадків сприймається населенням і не викликає негативних реакцій, які породжує, наприклад, застосування санкцій або введення миротворчих військ.

По-друге, незважаючи на те що посередництво не виключає використання засобів тиску (погрози, відмова від надання економічної допомоги в разі продовження конфлікту тощо), воно в цілому орієнтоване на діалог конфліктуючих сторін між собою і кожної з них з посередником. Це привабливіше односторонніх кроків третьої сторони стосовно учасників конфлікту (її своєрідних «монологів») при введенні миротворчих сил або використанні інструменту санкцій. Чи завжди потрібен посередник на переговорах?

В принципі навіть дуже гострий конфлікт може бути самостійно врегульовано учасниками, однак вони можуть допустити значну кількість помилок і процес врегулювання розтягнеться на довгий час.

Посередництво необхідно:

- якщо сторони втягнуті в тривале протистояння;
- якщо вони не визнають один одного;
- якщо сторони зв'язали себе безліччю зобов'язань і їм вкрай складно піти на поступки без втрати власного обличчя;
- якщо є серйозні відмінності в культурі, ідеології або релігії, які створюють додаткові комунікаційні бар'єри.

Якщо сили сторін не рівні, то зазвичай більш слабка сторона схильна вступати в переговори через посередника, сподіваючись посилити свої позиції, а сторона, позиції якої більш сильні, прагне до прямих переговорів.

Найбільш типові мотиви звернення до посередника:

- учасники конфлікту розглядають врегулювання за допомогою третьої сторони як шлях найменшого ризику і найбільш гнучку форму вирішення конфлікту;

- один або кожен учасник конфлікту сподівається, що третя сторона вплине на його супротивника в сприятливу для нього сторону;
- обидві сторони розглядають участь третьої у вирішенні конфлікту як можливість публічно сформулювати зобов'язання по врегулюванню, а значить, потім змусити суперника їх виконувати;
- в разі невдачі при врегулюванні провини можна буде покласти на третю сторону;
- надія, що третя сторона в якості посередника може надати реальну допомогу в процесі пошуку рішення і гарантувати виконання угод.

Перераховані мотиви і умови звернення до посередника не є обов'язковими. Скажімо, невизнання сторонами один одного ще не робить посередництво необхідним. Прикладом є прямі американо-китайські контакти в 1960-1970-х роках, коли були відсутні офіційні відносини між цими двома країнами, але все ж посередник їм не знадобився - переговори йшли безпосередньо.

Займаючись мирним врегулюванням, посередник вирішує безліч завдань. Якщо їх узагальнити, то можна виділити п'ять функцій посередника:

1) формування та підтримка орієнтації учасників конфлікту на пошук взаємоприйнятного вирішення проблеми як на рівні лідерів, так і на рівні суспільної свідомості;

2) створення умов для обміну інформацією і точками зору між учасниками конфлікту (забезпечує канали комунікації), надання допомоги сторонам у формуванні адекватних образів щодо інтересів і цілей один одного, а також спільної мови;

3) забезпечення допомоги в діагностиці ситуації і пошуку взаємоприйнятних рішень, сприяння учасникам в інтерпретації інформації, оцінці пропозицій, виявленні можливих варіантів рішень і угод; вироблення додаткових ідей для учасників конфлікту; допомога сторонам у покращенні їх переговорних навичок і умінь;

4) допомога обом сторонам в збереженні обличчя при виході з конфлікту;

5) здійснення регулювання та контролю за взаємодією сторін, а також виконанням ними домовленостей; виступ в ролі гаранта виконання угоди. Вказані функції реалізуються як під час переговорів, так і до їх початку або поза ними.

Найважливіше завдання при посередництві на самих переговорах полягає в забезпеченні учасникам конфлікту можливості обговорити проблему. Для цього посередник створює прямі і непрямі (через посередника) канали комунікації. Прямі офіційні канали комунікації дозволяють в умовах кризи швидко зв'язатися з партнером. Особливо висока їх ефективність в умовах кризи, викликаного випадковими чинниками (наприклад, аварійний запуск ракети з ядерними боєголовками).

Прямі канали комунікації мають і ряд недоліків, адже встановлення прямих каналів комунікації може використовуватися учасниками для взаємних звинувачень і погроз, що сприяє посиленню конфлікту або кризи.

Крім того, у учасників немає впевненості, що інформація, яка надається протилежною стороною, достовірна і точна. Та й негативні емоції, які проявляються при безпосередньому спілкуванні з противником, погано сприяють встановленню і підтримці діалогу. Використання непрямих каналів комунікації позбавлене цих недоліків, але породжує інші проблеми, головна з яких - втрата оперативності. В результаті запізнювання ефективність комунікації може бути значно знижена, а часом і зовсім зведена до нуля. Спочатку, як правило, формуються непрямі канали комунікації, тобто учасники конфлікту обмінюються інформацією через посередника. Він може пом'якшити різкі висловлювання конфліктуючих сторін і їх емоційні реакції один на одного, допомогти сфокусувати увагу на суті проблеми, а не на почуттях і образи.

Посередник виступає також певним гарантом достовірності наданої інформації - адже обмін інформацією відбувається «при свідку». У такій ситуації сторони, щоб не дискредитувати себе, уникають давати неправдиву інформацію. Щоб звести до мінімуму негативні моменти використання двох видів каналів комунікації, посередник після встановлення непрямих каналів зазвичай переходить до прямих не відразу, а поступово - через обговорення проблеми учасниками конфлікту в свою присутність

## **7. Базові основи консенсусу**

У широкому концептуальному тлумаченні консенсус означає стан масової, колективної й індивідуальної свідомості, коли окремі або поділені на групи люди орієнтовані на стратегію соціального партнерства. Консенсус – це принцип колегіального ухвалення рішення, що передбачає позитивне вирішення конфлікту на основі погодженої позиції, компромісу, співробітництва. Змістовним антиподом поняттю "консенсус" у конфліктології є поняття "дисенсуалізм" – система відносин людей, стан духовної організації суспільства, що підпорядковується одній із стратегій поведінки у конфлікті – соціальній конфронтації.

**Консенсус** є рішенням, ухваленим для конфліктуючих сторін, у розробці якого свідомо беруть участь усі учасники процесу. Варто чітко розуміти, що подібна угода може ґрунтуватися лише на стабільній згоді, у якій зацікавлені всі учасники конфлікту. Водночас консенсус як метод вирішення конфліктів передбачає і наявність певних **умов**:

- предмет суперечки повинен бути надзвичайно складним, а інтереси сторін – значною мірою розбігатися;
- обидві сторони готові розпочати пошук у сфері не схожих раніше інтересів;
- наявність часу для пошуку альтернатив, які можуть задовольнити обидві сторони;
- сторони повинні бути зацікавлені в довгостроковому, а не в тимчасовому вирішенні проблеми.

**Застосування технології консенсусу під час управління конфліктами**

має на меті не тільки мінімізацію його наслідків, але і максимальну корисність для усіх причетних до конфлікту.

Під час вивчення особливостей консенсусу необхідно розрізняти поняття "консенсус" і "компроміс" і відповідно застосовувати їх, оскільки вони тісно пов'язані між собою. Компроміс – це процес, що поєднує зусилля конфліктуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння, в основі якого є взаємні поступки, необов'язково взаємовигідні. Під час компромісу застосовується технологія "торгу". Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу ведення торгу, та й система поступок дуже часто зумовлює не вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути вирішення проблеми на більш віддалений термін. З огляду на це, можна говорити, що цей спосіб не завжди придатний для вирішення конфліктних ситуацій.

Знаходження консенсусу – метод ухвалення такого рішення, яке схвалюють усі учасники процесу. Термін "консенсус" зазвичай використовується як для позначення процесу ухвалення рішення, так і для самого вирішення. Отже, рішення-консенсус, невідривно пов'язане із самим процесом. Метод консенсусу застосовується багатьма спільнотами: релігійними (наприклад, квакери), анархістськими організаціями, різноманітними недержавними організаціями і навіть цілими народами (ірокези). В окремих демократичних країнах консенсус є основним методом ухвалення державних рішень.

За умов достатньої практики консенсус може змінити основи суспільства, оскільки спільне ухвалення рішення формує основу для рівноправної спільної діяльності, а також для колективного контролю за нею.

**Практика показує, що найчастіше процес ухвалення рішення методом консенсусу в окремій спільноті складається з певних етапів:**

1. Питання з порядку денного.
2. Представлення і пояснення проблеми.
3. Повідомлення додаткової інформації і перспектив.
4. Мозковий штурм.
5. Відгуки, коментарі, критика, питання.
6. Чи згідна група з визначеною ідеєю (так – консенсус знайдено, ні – повернення до п. 4).
7. Мозковий штурм: як втілити ідею в життя.
8. Пропозиція, що синтезує всі ідеї.
9. Пропозиція підтримана (так – консенсус знайдено, ні – п. 7).
10. Відповіді на уточнюючі запитання.
11. Відповіді на критику.
12. Спільні поправки.
13. Пропозиція підтримана (так – консенсус знайдено, ні – п. 7).
14. Повторення пропозиції, заклик до голосування.
15. Чи є такі, хто утримувався?
16. Чи зняли вони свої заперечення? (так – консенсус знайдено, ні – п. 11).



17. Хтось блокує? (ні – Всі погодились? – КОНСЕНСУС).

18. Виясніть, чому – Спробуйте спочатку (п. 7).

19. Залиште запитання на наступний раз.

**Під час підготовки до ухвалення рішення шляхом консенсусу розподіляються ролі:**

– писар – записує рішення та групи і доводить його до відома осіб, які пропустили збори;

– хронометрист – повідомляє про закінчення термінів розгляду питань і переходу до наступного;

– спостерігач – спостерігає за настроєм групи, помічає ворожість, злість, смуток, розгубленість і ін. та повідомляє групу: "Я помітив, що дехто невдоволений рішенням групи";

– фасилітатор – вкрай важлива людина у групі, де люди погано знають один одного, або не знайомі з технікою консенсусу; його завдання полягає в тому, щоб процес ухвалення рішень не відійшов від схеми, допомагає у вирішенні певних проблем.

У разі здорового процесу ухвалення рішення шляхом знаходження консенсусу зазвичай заохочуються різниця у поглядах, а розбіжності усуваються завчасно, що максимально збільшує можливість урахування думок кожної меншини. Наприклад, відомо, що у Ватикані існувала функція "утеплювача віри", або "адвоката диявола", яку виконував спеціально призначений священник, зокрема, під час ухвалення рішення про канонізацію.

Коли ж одноголосся досягти складно, особливо у великих групах, можуть застосовувати альтернативні моделі консенсусу.

**Одноголосно мінус один** – усі учасники, крім одного, підтримують рішення. Незгодний не може блокувати рішення, але він може затягувати дебати, бути постійним спостерігачем виконання рішення, і його думкою про наслідки рішення можна цікавитись згодом.

**Одноголосно мінус два** не дозволяє двом індивідам блокувати рішення, але в такому разі вирішити суперечність вдається швидше. Незгодна пара може подати на розгляд свою альтернативну думку про те, чим погане рішення, їй надається можливість знайти загальні підстави і схилити на свій бік третього учасника, щоб блокувати рішення. Якщо впродовж встановленого часу третій до них не приєднується, їх аргументація розглядається як непереконалива.

**Одноголосно мінус три і** подібні системи враховують здатність чотирьох і більше учасників активно блокувати рішення. Розглядаються також статистичні ступені згоди такі, як 80%, дві третини або просто більшість. Ці ступені не є консенсусом.

**Приблизний консенсус.** У разі приблизного консенсусу не визначається "скільки буде достатньо". Питання консенсусу вирішується головою. У цьому разі невеликій кількості незгодних складніше блокувати рішення, і на них покладається значна відповідальність, що може призвести до розбіжностей щодо того, чи був цей "грубий" консенсус визначений правильно.

Незважаючи на те, що в ідеалі під час ухвалення рішення консенсусом

думки та зауваження повинні розпізнаватися і враховуватися якомога раніше, на практиці не завжди враховуються всі побажання. Коли заклик до консенсусу оголошено, у незгодного є три шляхи:

**Зауваження.** Члени групи, які бажають, щоб пропозиція була прийнята, але вважають за потрібне позначити своє ставлення для групи, можуть вибрати "зауваження". Якщо зауваження істотне, то пропозиція може бути змінена.

**Утримання.** Утриматися може член групи, що має серйозні особисті претензії до пропозиції, але водночас бажає, щоб вона пройшла. Оскільки його голос сприймається як "проти", до такого учасника, як правило, звертаються з питанням про те, що можна було б змінити у запропонованому рішенні. Також утримуються учасники, які не здатні правильно зрозуміти суть пропозиції або взяти у ньому участь.

**Блокування.** Блокувати пропозицію може будь-який учасник. Як правило, для того, щоб повністю блокувати пропозицію, достатньо однієї людини. "Блок" розглядається як засіб для крайнього випадку, коли учасник вважає, що це рішення несе небезпеку для колективу або його членів, або йде у розріз із його місією. "Блок" – це принципова незгода. У певних моделях ухвалення рішення консенсусом учасник, що блокує пропозицію, зобов'язується розробити рішення, яке задовольнить усіх.

Найстаріший приклад групи, яка ухвалює рішення консенсусом – плем'я ірокезів, для якого цей спосіб є традиційним. І хоча сучасна історія розглядає початок популяризації методу консенсусу з поширенням феміністських і антиядерних рухів 1970-х років, витоки методу консенсусу можна знайти набагато раніше. До моделей ухвалення рішень методом консенсусу належать такі:

**Модель квакерів.** Будучи досить ефективною, простою і перевіреною часом, вона надає кожному можливість висловитися й обмежує порушників (наприклад тих, хто намагається говорити необмежений час). Усі учасники групи діляться думками та інформацією доки не виникне однастайність. Кількість разів, що кожен учасник може взяти слово, обмежена. Розбіжності вирішуються впродовж дискусій. Ведучий оголошує, у чому всі згодні, і в чому – ні, які існують розбіжності, і пропонує "чернетку" рішення. Рішення належить усій групі, і вона несе за нього відповідальність. Ключовим моментом квакерської моделі консенсусу є віра в людяність кожного і здатність ухвалювати спільні рішення.

#### **Модель приблизного консенсусу IETF**

**IETF ухвалює рішення методом "приблизного консенсусу".** IETF навмисно повинні утримуватися від визначення методу перевірки такого консенсусу, оскільки це може призвести до спроб "розіграти" систему. Замість цього робоча група прагне до створення "почуття єдиного колективу". Більшість питань IETF вирішуються через інтернет-розсилки, де всі учасники мають постійну можливість ділитися своїми думками.

**Під час групового ухвалення рішень** шляхом знаходження консенсусу, часто використовують кольорові картки. Зазвичай кожному учаснику видається набір із трьох карток: червоної, жовтої та зеленої. Картки

можна піднімати як під час ведення дискусії, так і під час прийняття консенсусу для позначення своєї думки. Значення карток залежить від того, на якій стадії процесу вони використовуються. Червона картка використовується під час дискусії для зауваження з приводу самого процесу, вказівки на порушення правил процедури (відхід від теми, вихід за рамки відведеного часу та ін.). Піднята під час знаходження консенсусу червона картка означає опозицію учасника щодо цієї пропозиції. Підняття жовтої картки під час дискусії означає бажання учасника зробити доповнення або відповісти на задане запитання. Під час знаходження консенсусу жовта картка показує, що учасник утримується або у нього є зауваження. Зелена картка під час дискусії використовується для того, щоб бути доданим до списку виступаючих. Під час знаходження консенсусу зелена картка означає згоду. Деякі групи використовують іншу колірну систему з додатковими кольорами.

**Термін "консенсус"** міцно увійшов до наукового обігу. Багато дослідників вважають його оптимальним способом вирішення всіх конфліктів – від сімейних до міжнародних. Останнім часом різні консенсусні процедури і механізми активно обговорюються і вдосконалюються. У науковій літературі слово "консенсус" вживається щонайменше в трьох сенсах: юридичному, політичному і соціологічному. Так, політологи розрізняють консенсус у "вузькому" сенсі як спосіб політичного вирішення різних суперечок і конфліктів і в "широкому" загальнополітичному, який називають громадянською згодою. "Широке" політичне розуміння консенсусу тісно примикає до соціологічного, з позиції якого консенсус – це згода значущої більшості людей спільноти щодо найбільш важливих аспектів його соціального порядку, виражена в діях. Серед юристів термін "консенсус" використовують в основному фахівці в галузі міжнародного права, розглядаючи його як метод вироблення й ухвалення міжнародно-правових актів. **Узагальнюючи різні погляди і підходи, можна виокремити два основоположні принципи консенсусу:**

- підтримка рішення більшістю (краще кваліфікованою) учасників його ухвалення;
- відсутність заперечень проти ухвалення рішення зі сторони хоча б одного з учасників.

Водночас консенсус передбачає відсутність тільки прямих заперечень і цілком допускає нейтральну позицію і навіть окремі обмовки до рішення, якщо вони не підривають саму основу досягнутої угоди. Консенсус – це і не рішення більшості, оскільки він несумісний із негативною позицією хоча б одного з учасників. Запропоноване розуміння консенсусу застосовно не тільки до міждержавних відносин. Ним зручно користуватися і під час аналізу внутрішніх процесів. Причому завжди, коли йдеться про консенсус як метод вироблення і ухвалення рішень (політичних, законодавчих, судових), допустима пряма аналогія з міжнародно-правовим трактуванням.

Насамперед консенсус як метод ухвалення рішень поділяється на юридичний (коли консенсусні методи і процедури передбачені нормативними актами і спричиняють певні правові наслідки)

і неюридичний (неформальні способи вирішення конфліктів). Юридичний консенсус може бути обов'язковим (якщо допустиме тільки консенсусне рішення) і факультативним (якщо разом із консенсусним допускається й інший порядок ухвалення рішення).

**Серед найпоширеніших технологій консенсусу сучасного часу можна виділити різні форми арбітражу.**

**Зобов'язуючий арбітраж.** Конфліктуючі сторони вибирають групу осіб для розгляду їхньої суперечки і винесення остаточного рішення, що матиме зобов'язуючу силу. Схожості з судовим процесом додає процедура розгляду питання, однак сам процес не має чітких норм, які б регулювали безпосередній розгляд доказів. Якщо процес не допускав грубих помилок, суди можуть надати примусову силу рішенням обов'язкового арбітражу.

**Рекомендаційний арбітраж.** Процедура розгляду аналогічна попередньому варіанту, однак, рішення, яке виносить нейтральна особа, носить для обох сторін рекомендаційний характер. Подібний варіант арбітражу передбачає участь такої категорії учасника процесу, як експерта. Участь експерта викликана необхідністю одержання учасниками протистояння кваліфікованих висновків щодо спірного питання, що надалі можуть вплинути на їхній вибір, прийняття або не ухвалення рішення арбітра.

**Арбітраж "кінцевої пропозиції".** Процес, у цілому, може розглядатися як різновид зобов'язуючого арбітражу. Кожна із сторін пропонує на розгляд свій варіант вирішення конфліктної ситуації, арбітр, розглянувши запропоновані варіанти, вибирає одну з них, без права внесення будь-яких змін.

**Обмежений арбітраж.** Особливістю подібного виду арбітражу є попереднє встановлення меж поступок конфліктуючими сторонами. Якщо рішення арбітра виходить за попередньо названі межі, претензії враховуються згідно з попередніми угодами або протягом нового раунду зустрічей.

**Посередницький арбітраж.** Різновид змішаного регулювання конфлікту. Третій особі пропонується поєднати в собі функції посередника й арбітра. Запрошена особа (або група) зобов'язана знайти оптимальну форму згоди, яка б не дратувала конфліктуючих сторін, створювала б сприятливі обставини для його вирішення.

**Третейський суд.** Сам третейський судовий процес може стати предметом угоди між сторонами або предметом законодавчого регулювання. Сторони конфлікту самі можуть обрати уповноважену особу, узгодити її можливості і межі повноважень. Що стосується рішення третейського судді, то воно є для всіх сторін обов'язковим і остаточно 1М.

**Консенсус і компроміс** - два близько зв'язаних між собою явища і процеси. Компроміс - це процес, що поєднує зусилля конфліктуючих сторін задля спільного пошуку виходу із стану протистояння. В основі даного процесу лежать взаємні поступки, при цьому вони не обов'язково повинні бути взаємовигідними. Сама технологія, що застосовується при цьому, досить проста - це технологія "торгу".

Проста форма вирішення конфлікту приховує складність самого процесу

ведення торгу, та й система поступок дуже часто веде не до вирішення конфлікту, а тільки дозволяє відтягнути на більш віддалений термін вирішення проблеми. Виходячи з цього, можна говорити, що подібний спосіб просто не здатний або не придатний для вирішення більшості конфліктних ситуацій.

Компроміс можна розглядати як заперечення, зміну своїх первісних позицій, що також може розглядатися як варіант заперечення. У той же час, якщо подібні зміни будуть задовольняти обидві сторони, або поступка однієї із сторін буде добровільною і при цьому не буде порушувати його базових інтересів, то подібний компроміс навряд чи можна розглядати як заперечення. Ймовірніше подібне поводження буде нагадувати пошук способів зближення позицій.

## **8. Юридичні способи врегулювання конфліктів**

Консенсус є найліпшим способом ухвалення рішень, оскільки лише так проблема може бути вирішена остаточно. Якщо ж рішення відображає тільки позицію більшості, воно або передбачатиме примусове здійснення, або поступово отримає загальне схвалення ("прихований консенсус"). Проте, разом із позитивними сторонами, консенсусний метод має також суттєві недоліки. По-перше, необхідність багатократних узгоджень позицій затягує ухвалення рішення; по-друге, виникає небезпека ухвалення неконкретних, загальних рішень, оскільки за ними простіше досягти консенсусу. Тож підвищення ступеня узгодженості рішення може йти в збиток його якості навіть у міжнародному праві, де перевага консенсусного методу пов'язана з повагою суверенітету держав і неможливістю примусового виконання рішень, а його застосування досить обмежене і небезумовне.

Шляхом консенсусу вирішуються тільки "найбільш важливі" питання. Зазвичай їх визначає сама міжнародна організація (або конференція), причому, як правило, вважається, що цей принцип застосовується лише "наскільки це можливо" (поки вдається долати виникаючі розбіжності). Як запасний варіант передбачається звичайний метод ухвалення рішень більшістю голосів. Виключно на основі консенсусу працює, зокрема Рада з безпеки і співробітництва в Європі, незмінно дотримується консенсусна процедура і в Раді Безпеки ООН. Так, блокування Російською Федерацією і Китаєм рішення щодо втручання у військовий конфлікт у Сирії у 2011 році, не дало можливості ООН втрутитись у сирійський внутрішньодержавний конфлікт. У результаті Росія змушена була взяти на себе функції посередника у нейтралізації конфлікту між владою і повстанцями у Сирії.

Усередині держави юридичний консенсус менш необхідний (держава може широко використовувати засоби адміністративного впливу), тому натрапляє на чимало перешкод, особливо за відсутності базових основ для громадянської згоди. Тому законодавство більшості держав, як правило, не містить вимог вирішувати питання виключно консенсусним методом. Юридичний консенсус майже завжди має факультативний характер, тобто консенсусна процедура розглядається як попередня стадія або альтернативний

варіант ухвалення рішення. Водночас факультативно юридичний консенсус застосовується практично у всіх галузях права.

**У конституційному праві принцип консенсусу втілюється двоюко:**

1. Реальна, стабільна, демократично прийнята конституція відображає й інституційне оформляє досягнутий у суспільстві консенсус щодо політико-правового і соціально-економічного устрою держави. Конституцію можна розглядати як сучасне і формалізоване втілення концепції суспільного договору. "Суспільно-договірний" характер конституції наголошує на ускладненому порядку її ухвалення і зміни: конституційна більшість у парламенті, референдум і інше. Ці процедури не є чітко консенсусними, але наближені до них.

2. Конституції більшості держав передбачають деякі, власне, консенсусні процедури, спрямовані на зняття суперечностей і вирішення конфліктів між різними гілками влади, органами держави та її суб'єктами. У разі недосягнення узгодженого рішення вони мають право передати суперечку на розгляд відповідного суду.

У колегіальних органах іноді проводиться "м'яке рейтингове голосування". Члени організацій беруть участь у голосуванні, виражаючи своє ставлення до кожної з пропозицій, до кожної із запропонованих кандидатур. Після порівняння всіх рейтингів потрібно вибрати той варіант рішення або кандидатуру, який одержав більше преференцій і не викликав заперечень. Проте у такому вигляді ця процедура практично не застосовується. Зазвичай шляхом рейтингового голосування визначають дві-три основні пропозиції (кандидатури), вибір з яких здійснюється більшістю голосів.

Активно функціонує юридичний консенсус у цивільному і цивільно-процесуальному праві, заснованих на принципі диспозитивності, що надає сторонам правовідносин можливість самостійно визначати характер і обсяг взаємних прав і обов'язків, урегульовувати розбіжності. Цивільні правовідносини, які виникають із договорів, повністю суто консенсуальні. Причому в них, як правило, діє обов'язковий консенсус, а факультативний є винятком (арбітражне вирішення переддоговірних суперечок).

У цивільному процесі консенсус, навпаки, є факультативним: сторони мають право закінчити суперечку світовою угодою, але якщо вона не досягнута, ухвалу виносить суд. На факультативному консенсусі ґрунтується сімейне право, оскільки всі сімейні проблеми і конфлікти повинні вирішуватися за взаємною згодою, і лише коли це не виходить, в дію вступають правові норми.

Консенсусні процедури широко застосовуються для запобігання та вирішення соціально-трудових конфліктів. Юридичний консенсус відомий навіть американському кримінальному процесові, де принцип змагальності породив гіпертрофоване значення визнання обвинуваченим своєї провини, що практично передбачає оголошення обвинувачувального вироку. Він передбачає укладення так званих "обору- док про визнання" – особливої угоди між обвинуваченням і захистом, за яким обвинувач зобов'язується перекваліфікувати діяння на менш тяжкий склад злочину, злочинець –

визнати свою провину, а суддя ухвалити вирок відповідно до укладеної операції. Тому більшість кримінальних справ у США завершуються "операцією про визнання", а об'єктивна істина залишається нереалізованою.

Для досягнення консенсусу необхідно звільнити предмет конфлікту від супутніх "нашарувань": неістотних інтересів сторін, їх емоційних оцінок і реакцій. Часто необхідний часовий розрив між виникненням і вирішенням конфлікту, особливо коли йдеться про переговори про політичне врегулювання збройного зіткнення. Знаходження консенсусу слід розпочинати після припинення вогню і розведення воюючих сторін. Термін встановлюється і для подружжя, яке вирішило розлучитись. Навіть якщо за цей час вони і не змінять своїх намірів, однак зможуть спокійніше обговорити і самостійно вирішити питання про розподіл майна і виховання дітей.

Отже, кожна консенсусна процедура повинна виключати абсолютне домінування однієї із сторін і забезпечувати використання об'єктивних критеріїв оцінки ситуації. Зазвичай для цього звертаються до послуг незацікавлених осіб: посередника, арбітра, судді. Проте необхідно пам'ятати, що строго консенсусною процедура може вважатися тільки в тому випадку, якщо рекомендації "третіх осіб" не мають обов'язкового характеру, а лише допомагають учасникам конфлікту дійти згоди. Найпоширеніший спосіб вирішення юридичних конфліктів – судовий – не є консенсусним.