

**Банчук-Петросова Олена Вікторівна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри конституційного, міжнародного права та правових дисциплін  
Київський університет інтелектуальної власності та права*

**Banchuk-Petrosova Olena**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Constitutional, International Law and Public Law Disciplines  
Kyiv University of Intellectual Property and Law  
ORCID: 0000-0001-8426-1475*

**Воронова Олена Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Одеський національний економічний університет*

**Voronova Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations  
Odessa National Economic University  
ORCID: 0000-0002-8719-5546*

**Сулим Борис Володимирович**

*кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин та дипломатичної служби  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Sulym Borys**

*Candidate of Political Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of International Relations and Diplomatic Service  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0002-5167-6225*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11404

## ДИПЛОМАТИЧНІ ПЕРЕГОВОРИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВІЙН: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ

## DIPLOMATIC NEGOTIATIONS IN THE CONTEXT OF HYBRID WARS: CHALLENGES AND STRATEGIES

**Анотація.** Вступ. У сучасному міжнародному середовищі, що характеризується швидким поширенням гібридних війн, дипломатичні переговори перетворюються на складний та багатовимірний процес, який інтегрує традиційні інструменти політичної взаємодії з нетрадиційними формами тиску, включаючи інформаційні кампанії, кібератаки, маніпуляції економічними потоками та експлуатацію залежностей від критично важливих ресурсів.

Метою цієї статті є дослідження трансформації дипломатичних переговорів під впливом гібридних війн та розробка ефективних стратегічних підходів до ведення переговорів в умовах багатовимірних загроз.

Матеріали і методи. Методи включають сценарне моделювання гібридних маневрів, формування міждисциплінарних команд для розробки стратегії та оцінку навичок ведення переговорів, таких як асертивність, емпатія, гнучкість, соціальна інтуїція та етична поведінка, з акцентом на адаптивну тактику, таку як поєднання дистанційного та особистого спілкування.

*Результати.* У дослідженні визначено ключові проблеми в гібридних контекстах, такі як заміна справжніх переговорів імітаціями за участю державних структур, крадіжка інтелектуальної власності, проникнення у стратегічні сектори через партнерства та використання культурної дипломатії для легітимізації агресивної політики, яка знецінює офіційні канали та підживляє довіру.

*Перспективи.* Наукова новизна полягає в концептуалізації гібридної війни як багатогранного явища, що охоплює політичну, економічну, культурну та інформаційну сфери, та в пропозиції системного бачення для дипломатів, що включає превентивне формування нарративу. На завершення, дипломатичні переговори в гібридних війнах є мистецтвом балансування жорсткості щодо проблем та гнучкості щодо людей, між претензією на цінності та її створенням, а також між двосторонньою простотою та багатосторонньою складністю. Конкретні пропозиції включають створення регулярних експертних зустрічей для дипломатів та фахівців з безпеки, спільну розробку рекомендацій, тестування моделей переговорів за допомогою симуляцій, створення постійних віртуальних структур для сталого діалогу, регулярні тренінги з міжвідомчої координації.

**Ключові слова:** гібридні війни, дипломатичні переговори, стратегії переговорів, асиметричні загрози, міждисциплінарні підходи, будівництво довіри.

**Summary.** Introduction. In the contemporary international environment, characterized by the rapid proliferation of hybrid wars, diplomatic negotiations are evolving into a complex and multidimensional process that integrates traditional tools of political interaction with unconventional forms of pressure, including information campaigns, cyberattacks, manipulations of economic flows, and exploitation of dependencies on critical resources.

*Purpose.* The purpose of this article is to examine the transformation of diplomatic negotiations under the influence of hybrid wars and to develop effective strategic approaches for conducting negotiations amid multidimensional threats.

*Methods.* Methods include scenario modeling of hybrid maneuvers, interdisciplinary team formation for strategy development, and evaluation of negotiation skills like assertiveness, empathy, flexibility, social intuition, and ethical conduct, with a focus on adaptive tactics such as combining remote and in-person communications.

*Results.* The research identifies key challenges in hybrid contexts, such as the substitution of genuine negotiations with imitations involving government-controlled entities, intellectual property theft, penetration into strategic sectors via partnerships, and the use of cultural diplomacy to legitimize aggressive policies, which devalue official channels and undermine trust.

*Discussion.* Scientific novelty lies in conceptualizing hybrid warfare as a multifaceted phenomenon encompassing political, economic, cultural, and informational spheres, and proposing a systemic vision for diplomats that incorporates preemptive narrative formation. In conclusion, diplomatic negotiations in hybrid wars represent an art of balancing rigidity toward problems and flexibility toward people, between value claiming and creation, and between bilateral simplicity and multilateral intricacy. Specific proposals include establishing regular expert meetings for diplomats and security specialists, joint development of recommendations, testing negotiation models via simulations, creating permanent virtual structures for sustained dialogue, regular interagency coordination trainings.

**Key words:** hybrid wars, diplomatic negotiations, negotiation strategies, asymmetric threats, interdisciplinary approaches, trust building.

**Постановка проблеми.** У сучасному міжнародному середовищі, що визначається стрімким поширенням феномену гібридних війн, дипломатичні переговори поступово перетворюються на складний та багатовимірний процес, у якому поєднуються традиційні інструменти політичної взаємодії та нетипові форми тиску, зокрема інформаційні кампанії, кібератаки, маніпуляції економічними потоками й використання залежності від критично важливих ресурсів. Засадничу роль відіграє створення міждисциплінарних дослідницьких груп, здатних поєднати досвід представників сфери безпеки, права, міжнародних відносин, економіки та комунікацій для вироблення узгоджених моделей реагування на виклики гібридної дипломатії. Адже будь-який переговорний процес у таких умовах вимагає високого рівня довіри між сторонами, системної підготовки до сценаріїв прихованого впливу та здатності адаптувати тактику залежно від конкретного прояву гібридної агресії. Зазначені складові обґрунтовують

завдання для сучасних дипломатів для формування системного бачення гібридної війни як багатовимірного феномену, що охоплює політичну, економічну, культурну та інформаційну сфери.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Науковий дискурс демонструє зростаючий інтерес до проблематики дипломатичних переговорів в умовах гібридних конфліктів, що обумовлено кардинальними змінами у характері міжнародних загроз та необхідністю переосмислення усталених переговорних практик. Дослідники Малик І. [8], Федорова Г. [12], Жиглей І., Легенчик С., Сивак О. [19] одноставно визнають кризу традиційних дипломатичних інструментів, які базувалися на припущенні про чіткість акторів, прозорість намірів та симетричність інформаційних ресурсів сторін.

Центральним елементом наукової полеміки в роботах Перепелиця Н. [9], Матвєєва Ю. [17] є питання адаптації класичних переговорних парадигм до реалій багатовекторного тиску, де політичні демарші

переплітаються з економічними санкціями, інформаційними операціями та кібернетичними атаками. Провідні вчені Лисецький Ю., Старовойтенко О., Семенюк Ю. [5] підкреслюють обмеженість біполярних моделей взаємодії, орієнтованих на пошук компромісу між двома ідентифікованими суб'єктами, в умовах, коли справжні центри прийняття рішень залишаються прихованими, а переговорний процес перетворюється на багаторівневу гру з множинними, часто суперечливими цілями. Глибоку увагу Македон В. [6], Ільяс М. [15] приділили концепції створення додаткової цінності через інтегративні стратегії, що дозволяють трансформувати конфронтаційну логіку «виграш-програш» у кооперативну модель взаємовигідних рішень.

Отже ми констатуємо, що перед нами постає завдання не лише глибоко дослідити взаємозв'язок між гібридною війною та дипломатією, але й виробити нові підходи до формування стратегій переговорів, що дозволили б державам і приватним акторам ефективно протидіяти прихованим маневрам супротивників.

**Мета статті** — дослідити трансформацію дипломатичних переговорів під впливом гібридних війн та розробці ефективних стратегічних підходів для ведення переговорів в умовах багатовимірних загроз.

**Матеріали і методи.** Дослідження ґрунтується на аналізі комплексних матеріалів, що включають наукові публікації з міжнародних відносин, психології переговорів, безпекових студій, а також аналітичні звіти міжнародних організацій та політичних інститутів. Для моделювання гібридних маневрів застосовувалося сценарне прогнозування з використанням порівняльного аналізу історичних кейсів та сучасних дипломатичних практик.

Методологія дослідження поєднує якісні та кількісні підходи. Якісний компонент представлений контент-аналізом дипломатичних документів і медіа-матеріалів, а також експертними інтерв'ю з фахівцями у сфері дипломатії, безпеки та міжнародної комунікації. Кількісний компонент реалізовано через оцінку навичок переговорних команд, зокрема асертивності, емпатії, гнучкості та соціальної інтуїції, з використанням анкетування та методів психологічної діагностики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зростання масштабів і різноманітності гібридних загроз у XXI столітті викликає дедалі більшу стурбованість серед міжнародних безпекових структур і політичних інституцій, адже сучасні виклики, пов'язані з втручанням у виборчі процеси, кібернетичним шпигунством, маніпуляціями у сфері торгівлі та залежністю від критично важливих ланцюгів постачання, безпосередньо впливають не лише на стабільність держав, а й на ефективність дипломатичних переговорів, які в умовах гібридних воєн набувають ознак боротьби не лише за формальні уго-

ди, а й за збереження простору суверенності та політичної самостійності. Концепція «гібридної війни», відома також як «асиметрична війна» чи «війна сірої зони», активно використовується у політичному й науковому дискурсі вже понад два десятиліття, однак лише останнім часом вона почала інтегруватися у практику аналізу переговорних процесів, що актуалізує необхідність дослідження її впливу та пошуку ефективних переговорних стратегій у нових умовах глобальної нестабільності [13, с. 276].

Досвід багатьох країн Заходу свідчить, що Росія, Китай та Іран дедалі частіше вдаються до складних комбінацій економічного, інформаційного та політичного тиску, які маскуються під комерційні чи міжкультурні контакти, але фактично спрямованих на послаблення позицій західних партнерів у переговорах і нав'язування вигідного для себе порядку денного, що створює ситуацію асиметрії, коли одна сторона приховує справжніх гравців і цілі, а інша змушена діяти в умовах невизначеності. Особливою загрозою стає підміна реального переговорного процесу імітацією корпоративних чи міждержавних діалогів, у яких роль нібито незалежних економічних суб'єктів виконують структури, що контролюються іноземними урядами, і таким чином дипломатична взаємодія перетворюється на інструмент гібридної війни, де офіційні канали поступово знецінюються, а довіра підривається прихованими механізмами впливу [18, с. 556].

Водночас відсутність узгоджених механізмів реагування з боку міжнародних інституцій та розвідки призводить до того, що навіть очевидні акти гібридної агресії залишаються без належної відповіді, що стимулює подальше зростання частоти й різноманітності атак, а також породжує атмосферу заперечення проблеми, оскільки економічна інтеграція багатьох компаній із ринками країн-агресорів робить розрив зв'язків надзвичайно складним і болісним. Для подолання цих перешкод пропонується використовувати тестові сценарії, які будуть моделювати різні форми гібридних маневрів, спрямованих на підрич ключових функцій як приватних корпорацій, так і державних інституцій, оскільки саме через такі штучно створені ситуації дипломати та експерти зможуть вивчати механізми реагування та шукати оптимальні переговорні стратегії.

Формування міждисциплінарних команд, що працюють над аналізом цих сценаріїв, дозволяє об'єднати досвід фахівців з безпеки, права, міжнародних відносин та економіки, і саме така співпраця створює умови для вироблення комплексних стратегій, які враховують як юридичні аспекти, так і безпекові виклики. Участь експертів із різних сфер дозволяє не лише розширити спектр інструментів, якими можна скористатися під час переговорів, а й оцінити вразливості супротивника, що маскуються під економічну чи культурну співпрацю [7].

Сучасні технології відкривають можливості для віддаленої комунікації, що, на перший погляд,

може стати новим інструментом дипломатії, однак ризики витоку інформації чи недостатнього рівня довіри під час віртуальних зустрічей залишаються серйозним викликом. Саме тому під час переговорів у гібридних умовах виникає потреба у виробленні спеціальних тактик: поєднання дистанційних консультацій із періодичними особистими зустрічами, використання закритих комунікаційних каналів, застосування правил конфіденційності, подібних до принципу «Чатем Хаус», а також постійне тестування надійності цифрових платформ. Лише поєднання технічних засобів та особистої дипломатичної присутності здатне забезпечити той рівень довіри, який є необхідним для досягнення збалансованих рішень.

Важливим елементом переговорних стратегій у гібридних війнах стає імітаційне моделювання різних сценаріїв, адже воно дозволяє протестувати, як реагуватимуть сторони у випадку кібератаки, блокування ланцюгів постачання, шантажу інформаційними витоками чи тиску через контрольовані комерційні структури. Завдяки цьому дипломати отримують можливість не лише відпрацювати стандартні лінії поведінки, а й готувати гнучкі, адаптивні стратегії, що враховують багатовекторність дій супротивника [14, с. 171–172].

Однак у переговорах, що ведуться під тиском гібридних атак, не менш значущим є фактор психологічної довіри, адже навіть незначні прорахунки можуть сприйматися як ознаки зради чи прихованих домовленостей. Це означає, що стратегія ведення переговорів має включати не лише аргументаційний і процедурний рівень, але й роботу над створенням атмосфери взаємоповаги, у якій сторони можуть відкрито обговорювати ризики й сумніви [4, с. 46]. Саме тому практикується чергування індивідуальних консультацій із багатосторонніми обговореннями, а також формування невеликих груп, де учасники можуть відчувати себе більш захищено й готовими до відвертого діалогу.

Поступове нарощування довіри у переговорах в умовах гібридної війни вимагає постійного вдосконалення стратегій, і тому ключовим завданням стає створення механізмів, здатних одночасно враховувати специфіку конфлікту та потребу в довготривалій співпраці. Це може реалізовуватися у формі регулярних зустрічей експертів з безпеки та дипломатів, спільного вироблення рекомендацій, тестування переговорних моделей і навіть створення постійних віртуальних структур, які б забезпечували сталість діалогу.

У поточному політико-безпековому середовищі, де гібридні війни поєднують правові, інформаційні, економічні та кібернетичні інструменти тиску, переговорна практика потребує глибокого переосмислення, оскільки традиційні моделі передбачуваної взаємодії сторін дедалі частіше наштовхуються на непрозорість акторів, асиметрію даних і багато-

каналні механізми впливу, що радикально ускладнюють оцінку ризиків, розподіл відповідальності та прогнозування наслідків домовленостей. Стратегічний аналіз у таких умовах неминуче розрізняє дві великі родини підходів, а саме теорії і навички, сформовані для двосторонніх переговорів із чітко ідентифікованим опонентом, і теорії, пристосовані до багатосторонніх конфігурацій дипломатії, де множинні стейкхолдери взаємодіють у кількох паралельних треках, генеруючи складні, часом непередбачувані ефекти, які не зводяться до простої суми локальних рішень, а натомість утворюють динамічні мережі взаємозалежностей [20, с. 75–76].

Вихідним фактором ми визначаємо класичні двосторонні положення, адже саме вони забезпечують методичний каркас розуміння інтересів, позицій, опцій і критеріїв, проте в гібридних протистояннях їх потрібно зчитувати через призму невизначеності, прихованих принципалів і маскувальних структур, що підмінюють предмет переговорів обманними сигналами, спрямованими на провокування реактивних, короткозорих відповідей. Отже, першим принципом формування переговорної стратегії стає дисципліноване поєднання «фундаменту» двосторонніх інструментів і «надбудови» багатостороннього управління складністю, де рішення приймаються поетапно, з вбудованими механізмами перевірки, корекції та адаптації до змінного контексту, що дозволяє уникати пасток надмірної впевненості у власних припущеннях і знижує ймовірність стратегічних помилок [12, с. 115].

У практиці гібридних атак швидкий перехід до жорсткого «забрати свою частку або відбити удар» захоплює внутрішні дискусії, провокуючи конкуренцію бюджетів, інформаційні бар'єри між підрозділами і взаємні підозри, що вичерпують енергію команди і відсувають на задній план стратегічні цілі, пов'язані зі стабілізацією репутації, зменшенням повторюваних ризиків і розбудовою коаліцій. Натомість інтегративна рамка пропонує перетворювати кризу на ресурс, ставлячи питання, як інцидент може легітимізувати інвестиції в безпекову архітектуру, каталізувати міжвідомчу співпрацю, поглибити обмін даними із союзниками і створити стандартні процедури, які зменшують уразливість до аналогічних загроз у майбутньому [16, с. 701].

Цей зсув мислення можливий лише за умови попередніх інтересів, коли організація завчасно кодифікує ієрархію цілей, погоджує їх між юридичним, технічним, комунікаційним і управлінським блоками, та закладає спільні метрики, завдяки яким кожний підрозділ розуміє свій вклад у загальну конструкцію стійкості, а не лише у вузький функціональний результат. Принципові переговори забезпечують інтелектуальну дисципліну, що відокремлює людей від проблеми, фокусує увагу на інтересах замість позицій, стимулює генерацію опцій і спирається на об'єктивні критерії, тим самим

переводячи емоційні спалахи і демонстративні жести у конструктивні, верифіковані траєкторії рішення. Бути жорстким до проблеми і м'яким до людей означає, що внутрішні дискусії мусять знижувати «інстинкт провини», будувати горизонт довіри, де інформація циркулює швидко, ризики називаються прямо, а відповідальність розподіляється завчасно визначеними процедурами, які не допускають паралічу через взаємне блокування [1, с. 167–168]. Зосередження на інтересах створює спільний знаменник для координації, дозволяючи розрізнити те, що справді важить для життєздатності інституції, і те, що є похідним або символічним, завдяки чому пропонувані формули угод краще адресують ядро проблеми, а не її поверхневі симптоми. Генерація опцій перетворює бінарні дилеми на багатоваріантні набори рішень, серед яких з'являються часові відтермінування, умовні зобов'язання, гарантійні механізми, асиметричні обміни і технічні стандарти, здатні зняти напругу без публічної втрати обличчя жодною зі сторін.

Парадигма переговорних навичок структурує ядро компетенцій, де асертивність визначає чіткість мандата і послідовність сигналів, емпатія дозволяє інтерпретувати латентні мотиви, гнучкість забезпечує адаптивність стилю і результату, соціальна інтуїція читає слабкі комунікаційні сигнали, а етичність захищає довіру як довгостроковий ресурс. Асертивність у гібридних конфліктах вимагає комбінувати твердість щодо «червоних ліній» з прозорою ескалаційною драбиною наслідків, аби опонент розумів межі, а партнери бачили надійність коаліції, що знижує мотивацію до тестування «сірих зон». Емпатія, звільнена від наївної доброзичливості, працює як аналітичний інструмент, котрий дозволяє розрізнити фасадні вимоги і справжні потреби, зрозуміти цінність символічних поступок, і зібрати пропозицію, яка мінімізує втрати опонента при збереженні власних критичних інтересів. Гнучкість виявляється у здатності переходити від розподільчого режиму до інтегративного, розкладати великі пакети на модулі, використовувати тимчасові положення з переглядом, та конструювати обмін асиметричними елементами, що відповідають різним ієрархіям пріоритетів сторін [3, с. 15–16].

Соціальна інтуїція перетворює тон, темп, структуру відповідей і вибір каналів на діагностичні маркери, завдяки яким переговорник оцінює стійкість намірів, внутрішні обмеження контрагента і моменти, коли пауза стратегічно цінніша за форсовану реакцію. Етичність конвертує послідовність дій у репутаційний капітал, що зменшує транзакційні витрати у майбутніх домовленостях і підвищує готовність партнерів брати на себе політичні ризики заради складних, але продуктивних рішень, що не мають швидких дивідендів.

У кризових форматах, де певні гібридні епізоди нагадують сценарії, безальтернативною стає пре-

вентивна готовність, яка включає стандартизовані процедури збирання команди, стримування інциденту, розмежування каналів зв'язку, публічну комунікацію і документацію доказів для юридичних і політичних треків. Стимування у переговорному сенсі означає контроль масштабів шкоди, збереження мінімально необхідної функціональності процесів і скорочення поля невідомого, що купує час для діагностики, ідентифікації бенефіціарів і відпрацювання обґрунтованих пропозицій для деескалації або взаємоприйнятної стабілізації [2, с. 89]. Фокус на деталях перешкоджає імпульсивним висновкам, змушуючи верифікувати джерела, відокремлювати приманки від ядра, перевіряти масштаби та часові вікна, і тільки після цього формувати позиції, які знижують ризик небажаних другорядних ефектів. Робота з емоційною динамікою важлива насамперед усередині команди, де стрес підсилює когнітивні упередження, підриває довіру і провокує конкуренцію інтерпретацій, тому стратег задає ритм коротких синхронізацій, розводить ролі і забезпечує канали зворотного зв'язку. Завершення угоди потребує окремої режисури, оскільки на фінальних метрах опоненти часто випробовують межі поступок, тож потрібні чек-листи заліку, механізми верифікації, структури моніторингу і санаційні елементи, що унеможливають експлуатацію «сірих формулювань» [11, с. 346–347].

Перехід до багатосторонніх конфігурацій, на нашу думку, утворює системне мислення, бо тут рішення одного треку впливають на інші, коаліції накладаються і розпадаються, а інформаційні нарративи перетинаються з правовими і комерційними вимірами, створюючи складну адаптивну екосистему. Ефективною відповіддю стає модульність порядку денного, коли всеосяжні домовленості розкладаються на послідовності мікроугод із чіткими метриками виконання, часовими межами і вбудованими ревізійними вікнами, що зменшує ризик зриву всього пакета [9, с. 191].

Багатоканальність має допомогти розвести чутливі теми по спеціальних треках, зберігати публічну узгодженість меседжів і запобігати ін'єкціям ворожих маніпуляцій, які паразитують на внутрішніх суперечностях і недоговореностях коаліції. Коаліційне управління ґрунтується на архітектурі стимулів і гарантій, де ключові учасники отримують відчутні проміжні вигоди, механізми страхування від зовнішнього тиску і зрозумілі перспективи, що закріплюють їхню зацікавленість у тривалому співробітництві. Інституціоналізація об'єктивних критеріїв через спільні експертизи, арбітражні процедури, технічні стандарти і незалежний моніторинг переводить політичні суперечки у вимір, менш чутливий до пропагандистських хвиль, і підвищує передбачуваність колективних рішень (табл. 1).

Ми пропонуємо заходи того, що інформаційна композиція переговорів має передбачати превентив-

Таблиця 1

Оцінка стратегій ведення дипломатичних переговорів в епоху гібридних війн і протистоянь

Стратегія	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Ефективність у гібридних умовах
1. Двосторонні переговори	Прямі консультації, офіційні протоколи, закриті канали зв'язку	Чіткість позицій, швидке прийняття рішень	Вразливість до прихованих впливів, обмежена адаптивність	Висока за чітко визначених сторін, низька при асиметрії
2. Багатостороння дипломатія	Коаліційні платформи, міжнародні організації, модульні угоди	Широкий спектр ресурсів, розподіл ризиків	Складність координації, ризик маніпуляцій	Середня, залежить від узгодженості коаліцій
3. Інтегративний підхід	Спільне створення цінності, гнучкі поступки, сценарне моделювання	Зміцнення довіри, довгострокові рішення	Вимагає часу, складність реалізації	Висока при наявності довіри, низька в кризових умовах
4. Превентивне моделювання	Симуляція криз, тренування команд, аналіз ризиків	Підготовка до несподіваних загроз, адаптивність	Високі витрати ресурсів, потреба в експертизі	Висока при систематичному застосуванні
5. Інформаційна дипломатія	Наративна стратегія, контрнарративи, «білі книги»	Формування громадської думки, протидія дезінформації	Вразливість до швидких інформаційних атак	Середня, залежить від швидкості реагування
6. Асертивна тактика	Чіткі «червоні лінії», ескалаційні драбини, санкційні механізми	Зниження мотивації до «сірих» тактик	Ризик ескалації конфлікту	Висока в короткостроковій перспективі, низька без підтримки

Джерело: розроблено авторами

не формування наративів, підготовку «білих книг» фактів, розгортання узгоджених матриць питань і відповідей, а також швидкі контр-наративні протоколи, що коригують позиції без втрати легітимності і внутрішньої єдності. Ескалаційні і деескалаційні драбини кодують прогнозованість реакцій, позбавляючи опонента спокуси тестувати випадкові «сірі» тактики, і тим самим зменшують імовірність неконтрольованих сплесків напруги, які нищать довіру. Практична імплементація включає регулярні тренування міжвідомчої координації, оновлення карт ризику з пріоритезацією за ймовірністю і впливом, інвентаризацію резервних каналів та симуляції кризових сценаріїв, які перевіряють готовність до прийняття непопулярних, але необхідних рішень [10, с. 12–13]. У міждержавній площині доцільно комбінувати «пакування» і «розпакування» предметів, балансуєчи взаємні поступки так, щоб мінімізувати політичні витрати ратифікації і максимізувати відчуття справедливості, що прямо впливає на довговічність домовленостей.

**Висновки.** Було визначено, що гібридні війни кардинально змінюють природу дипломатичних переговорів, перетворюючи їх із традиційної міждержавної взаємодії на багатовимірний процес, де поєднуються офіційні дипломатичні канали з прихованими механізмами впливу через економічні, інформаційні та кібернетичні інструменти. Болючою проблемою стає підміна реальних переговорів імітацією діалогів, де нібито незалежні економічні актори фактично контролюються іноземними урядами, що і створює асиметрію, коли одна сторона діє в умовах повної невизначеності щодо справжніх намірів

і контролерів опонента, що підриває довіру та ефективність традиційних дипломатичних інструментів і переводить переговори на «рейки» ідентифікації справжніх учасників переговорного процесу.

Ефективна переговорна стратегія в умовах гібридних загроз має поєднувати модель класичних двосторонніх переговорних технік із складними багатосторонніми конфігураціями управління. Фундаментом залишаються принципи розмежування людей і проблем, фокусування на інтересах замість позицій, генерації альтернатив та використання об'єктивних критеріїв. Однак у гібридних умовах ці принципи мають застосовуватися через призму невизначеності, прихованих принципалів і маскувальних структур. Критичним стає перехід від розподільчої логіки «забрати свою частку» до інтегративного підходу створення цінності, що дозволяє перетворювати кризи на ресурси для зміцнення безпекової архітектури та міжвідомчої співпраці, формуючи стійкі коаліції та стандартизовані процедури протидії аналогічним загрозам.

Успішні переговори в умовах гібридних війн залежать від превентивно сформованих інституційних механізмів, що включають стандартизовані процедури кризового реагування, міжвідомчу координацію та багатоканальну взаємодію. Засадничими елементами мають стати: модульність порядку денного з чіткими метриками виконання, ескалаційні драбини для передбачуваності реакцій, превентивне формування контр-наративів та документування кожного інциденту як навчального кейсу. Особливе значення має організаційна пам'ять, що перетворює досвід у стандартизовані, але гнучкі процедури.

**Література**

1. Адамович А. Є., Максимець О. М. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ, 2021. 264 с.
2. Военні аспекти протидії «гібридній» агресії: досвід України: монографія / колектив авторів; за заг. ред. А. М. Сиротенка. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 176 с.
3. Герасіна Л. М. Наративи міжнародної конфліктності — глобальна турбулентність або деструкції світової системи? *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2020. № 2 (45). С. 8–24. DOI: 10.21564/2075-7190.45.200877
4. Лепський М., Щербань О., Бублєєв В. Класифікація переговорів в умовах війни. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2022. Том 25. № 4. С. 43–49. DOI: 10.15421/172249
5. Лисецький Ю. М. Старовойтенко О. О. Семенюк Ю. В. Павленко Д. Г. Гібридні війни. Компоненти та особливості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. Том 32 (71). № 5. 2021. с. 63–71. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5\\_2021/13.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/13.pdf) (дата звернення: 20.09.2025).
6. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2010. 304 с.
7. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.8 (дата звернення: 20.09.2025).
8. Малик І. Р. Перемога в гібридній війні: складний конструкт — складні рішення. *Регіональні студії*. 2023. № 35. С. 89–94. DOI: 10.32782/2663-6170/2023.35.14
9. Перепелиця Н. О. Переговори в умовах конфліктів: стратегії деескалації та досягнення компромісу. *Політикус*. 2024. № 2. С. 188–193. DOI: 10.24195/2414-9616.2024-2.29
10. Семененко О., Водчиц О., Толоч П., Митченко С., Гетьман А., Тарасов О. Основні теоретичні і практичні аспекти ведення проксі-війн та гібридних воєн у сучасній світовій геополітичній та безпековій обстановці: історія, теорія, практика, форми та способи, досвід для України. *Social Development & Security*. 2023. № 13(3). С. 1–23. DOI: 10.33445/sds.2023.13.3.1
11. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / [В. Азарова та ін.; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с.
12. Федорова Г. Особливості ведення дипломатичних переговорів. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. Том 27. № 3. С. 111–118. DOI: 10.15421/172458
13. Ціватий В. Г. Політика безпеки, гібридні війни і міжнародно-політичні переговори в теорії та практиці дипломатії: історико-інституціональний і політико-правовий дискурс. *Міжнародна безпека. Російсько-українська війна: право, безпека, світ. Збірник наукових праць*. 2022. Вип. V. С. 274–278.
14. Bilichak O., Huz A. Hybrid war as a tool of foreign policy of the Russian Federation: The Ukrainian dimension (1991–2023). *East European Historical Bulletin*. 2024. No. 30. p. 162–178. DOI: <https://doi.org/10.24919/2519-058X.30.299897>
15. Piyas M. D. Negotiation Tactics in the Russia-Ukraine War. European Institute of Policy Research and Human Rights. 2024. URL: [https://www.researchgate.net/publication/384239603\\_Negotiation\\_Tactics\\_in\\_the\\_Russia-Ukraine\\_War](https://www.researchgate.net/publication/384239603_Negotiation_Tactics_in_the_Russia-Ukraine_War) (дата звернення: 20.09.2025)
16. Ivanov I. Strategies and tools for hybrid conflicts resolution in XXI century. *Proceedings of the International Scientific Conference “Social Changes in the Global World*. 2019. vol. 2. no. 5. p. 685–705. Available at: <https://js.ugd.edu.mk/index.php/scgw/article/view/2961> (дата звернення: 20.09.2025)
17. Matvyeyeva Y. Digitization of Public Diplomacy of Russia and Ukraine during the War. 2024. *Working paper*. HAL Id: hal-04800065. URL: <https://hal.science/hal-04800065v1> (дата звернення: 20.09.2025)
18. Welsh, Nancy A.; Press, Sharon; and Schneider, Andrea Kupfer. Negotiation Theories Engage Hybrid Warfare. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*. 2023. 24, no. 3. P. 543–581. URL: <https://open.mitchellhamline.edu/facsch/569> (дата звернення: 20.09.2025)
19. Zhyhlei I., Legenchyk S., Syvak O. Hybrid war as a form of modern international conflicts and its influence on accounting development. *Przegląd Wschodnioeuropejski*. 2020. vol. 11, no 1. p. 191–205. DOI: 10.31648/pw.5980
20. Zhyvko Z., Petrukha N. Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph. *OÜ Scientific Center of Innovative Research*. 2023. P. 62–85. DOI: <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-62-85>; URL: <https://mono.scnchub.com/index.php/book/catalog/view/29/69/590> (дата звернення: 20.09.2025)

**References**

1. Adamovych, A. Ye. & Maksymets, O. M. (2021) Mystetstvo vedennia perehovoriv [The art of conducting negotiations]. Melitopol: FOP Odnoroh T. V., 264 p. [in Ukrainian].
2. Voienni aspekty protydii “hibrydnoi” ahresii: dosvid Ukrainy: monohrafiia [Military aspects of countering “hybrid” aggression: the Ukrainian experience: monograph] / kolektyv avtoriv; za zah. red. A. M. Syrotenka. (2020) Kyiv: Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho, 176 p. [in Ukrainian].

3. Herasina, L. M. (2020) Naratyvy mizhnarodnoi konfliktnosti — hlobalna turbulentnist abo destruktсии svitovoi systemy? [Narratives of international conflict global turbulence or destructions of the world system?]. *Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho — Bulletin of Yaroslav Mudryi National Law University*, № 2 (45), Pp. 8–24. <https://doi.org/10.21564/2075-7190.45.200877> [in Ukrainian].
4. Lepskiy, M., Shcherban, O. & Bublichev, V. (2022) Klasyfikatsiia perehovoriv v umovakh viiny [Classification of negotiations in wartime conditions]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh “Hrani” — Scientific and Theoretical Almanac “Grani”*, № 25 (4), Pp. 43–49. <https://doi.org/10.15421/172249> [in Ukrainian].
5. Lysetskyi, Yu. M., Starovoitenko, O. O., Semeniuk, Yu. V. & Pavlenko, D. H. (2021) Hibrydni viiny: komponenty ta osoblyvosti [Hybrid wars: components and features]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia. Publichne upravlinnia u sferi derzhavnoi bezpeky ta okhorony hromadskoho poriadku — Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration. Public Administration in the Sphere of State Security and Public Order*, № 32 (71), no. 5, Pp. 63–71. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5\\_2021/13.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/13.pdf) [in Ukrainian].
6. Makedon, V. V. (2010) Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii: monohrafiia [International strategic alliances of companies: monograph]. Dnipropetrovsk: DUEP, 304 p. [in Ukrainian].
7. Makedon, V. V. & Ilchenko, N. O. (2021) Koniunktura svitovoho rynku IT-posluh v umovakh ekonomiky 4.0 [Conjuncture of the global IT services market under Industry 4.0]. *Efektivna ekonomika — Efficient Economy*, № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>; <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8> [in Ukrainian].
8. Malyk, I. R. (2023) Peremoha v hibrydii viini: skladnyi konstrukt — skladni rishennia [Victory in hybrid warfare: a complex construct complex solutions]. *Rehionalni studii — Regional Studies*, № 35, Pp. 89–94. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.14> [in Ukrainian].
9. Matvyeyeva, Y. (2024) Digitization of Public Diplomacy of Russia and Ukraine during the War. *Working paper*. HAL Id: hal-04800065. Available at: <https://hal.science/hal-04800065v1> [in Ukrainian].
10. Perepelytsia, N. O. (2024) Perehovory v umovakh konfliktiv: stratehii deeskalatsii ta dosiahnennia kompromisu [Negotiations in conflict conditions: de-escalation strategies and achieving compromise]. *Politykus — Politykus*, № 2, Pp. 188–193. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-2.29> [in Ukrainian].
11. Semenenko, O., Vodchyts, O., Tolok, P. & Mytchenko, S. (2023) Osnovni teoretychni i praktychni aspekty vedennia proksi-viin ta hibrydnykh voien u suchasni svitovii heopolitychnii ta bezpekivii obstanovtsi: istoriia, teoriia, praktyka, formy ta sposoby, dosvid dlia Ukrainy [Key theoretical and practical aspects of waging proxy and hybrid wars in the contemporary global geopolitical and security environment: history, theory, practice, forms and methods, experience for Ukraine]. *Social Development & Security*, № 13 (3), Pp. 1–23. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.1> [in Ukrainian].
12. Stratehichni komunikatsii v umovakh hibrydnoi viiny: pohliad vid volontera do naukovtsia: monohrafiia [Strategic communications in hybrid warfare: from volunteer to scholar: monograph] / [V. Azarova ta in.; za zah. red. L. Kompantsevoi]. (2021) Kyiv: NA SBU, 500 p. [in Ukrainian].
13. Fedorova, H. (2024) Osoblyvosti vedennia diplomatychnykh perehovoriv [Specifics of conducting diplomatic negotiations]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh “Hrani” — Scientific and Theoretical Almanac “Grani”*, № 27 (3), Pp. 111–118. <https://doi.org/10.15421/172458> [in Ukrainian].
14. Tsviatyi, V. H. (2022) Polityka bezpeky, hibrydni viiny i mizhnarodno-politychni perehovory v teorii ta praktytsii diplomatii: istoryko-institutsionalnyi i polityko-pravovyi dyskursy [Security policy, hybrid wars and international-political negotiations in the theory and practice of diplomacy: historical-institutional and politico-legal discourses]. *Mizhnarodna bezpeka. Rosiisko-ukrainska viina: pravo, bezpeka, svit. Zbirnyk naukovykh prats — International Security. The Russian-Ukrainian War: Law, Security, World. Collection of Scientific Papers*, № 5, Pp. 274–278.
15. Bilichak, O. & Huz, A. (2024) Hybrid war as a tool of foreign policy of the Russian Federation: The Ukrainian dimension (1991–2023). *East European Historical Bulletin*, № 30, Pp. 162–178. <https://doi.org/10.24919/2519-058X.30.299897>
16. Ilyas, M. D. (2024) Negotiation Tactics in the Russia-Ukraine War. European Institute of Policy Research and Human Rights. URL: [https://www.researchgate.net/publication/384239603\\_Negotiation\\_Tactics\\_in\\_the\\_Russia-Ukraine\\_War](https://www.researchgate.net/publication/384239603_Negotiation_Tactics_in_the_Russia-Ukraine_War)
17. Ivanov, I. (2019) Strategies and tools for hybrid conflicts resolution in XXI century. *Proceedings of the International Scientific Conference “Social Changes in the Global World”*, № 2 (5), Pp. 685–705. URL: <https://js.ugd.edu.mk/index.php/scgw/article/view/2961>
18. Welsh, N. A., Press, S., Schneider & A. Kupfer (2023) Negotiation Theories Engage Hybrid Warfare. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, № 24 (3), Pp. 543–581. URL: <https://open.mitchellhamline.edu/facsch/569>
19. Zhyhlei, I., Legenchyk, S. & Syvak, O. (2020) Hybrid war as a form of modern international conflicts and its influence on accounting development. *Przegląd Wschodnioeuropejski*, № 11 (1), Pp. 191–205. <https://doi.org/10.31648/pw.5980>
20. Zhyvko, Z., & Petrukha, N. (2023) Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. In *The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph* (pp. 62–85). OŪ Scientific Center of Innovative Research. <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-62-85>; <https://mono.senchub.com/index.php/book/catalog/view/29/69/590>