

Министерство образования Республики Беларусь

Белорусский государственный университет

Л.С. Большедворова

Современные международные переговоры:

особенности, стратегия, тактика

Учебно-методическое пособие

Минск 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Значение дипломатических переговоров в международных отношениях
2. Функции переговоров
3. Кто ведет международные переговоры. Качества, необходимые переговорщику
4. Подготовка переговоров
  - 4.1. *Организационная подготовка к переговорам*
  - 4.2. *Теоретическая подготовка переговоров*
5. Подача позиции, стратегия и тактика ведения переговоров
  - 5.1. *Подача позиции на переговорах*
  - 5.2. *Основные стратегии ведения переговоров*
  - 5.3. *Основные тактические приемы ведения переговоров*
  - 5.4. *Нелояльные техники, нарушающие правила диалога*
  - 5.5. *Посредничество в переговорах*
6. Правила ведения переговоров
  - 6.1. *Основные правила ведения переговоров*
7. Этапы переговоров
8. Виды и формы дипломатических переговоров
9. Итоговые документы переговоров
10. Дипломатические переговоры в учебном процессе. Особенности работы со студентами
  - 10.1. *Методологическое содержание переговоров*
  - 10.2. *Проблема эффективности преподавателя в процессе подготовки переговоров*
  - 10.3. *Методические советы*
  - 10.4. *Методические рекомендации для обсуждения переговорного процесса*
11. Словарь основных терминов
12. Литература

## **1. Значение дипломатических переговоров в международных отношениях**

Понятие «переговоры» – русский эквивалент английского термина «*negotiation*» и французского «*negociation*», которые имеют латинское происхождение. Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. «*negociant*», англ. «*negotiant*» – торговец, негоциант).

Словарь международного права дает следующее определение международных переговоров: «Одна из основных форм контакта между представителями разных государств в целях обмена мнениями, решения вопросов, представляющих взаимный интерес, урегулирования разногласий, развития сотрудничества в различных областях, выработки и заключения международных соглашений и т.п.».

Переговоры – один из самых древних институтов, появившийся одновременно с международными отношениями. В течение многих веков переговоры использовались в качестве инструмента урегулирования противоречий и конфликтов между государствами.

Цель дипломатических переговоров – достижение согласия по возникающим в международных отношениях вопросам на взаимно приемлемой основе. Результаты переговоров воплощаются в официальных актах, которые многообразны по форме и обладают различным статусом, разной обязательной силой. Однако сущность их одна – соглашение сторон.

*Характерные особенности переговоров:*

1. Наличие проблемы как предпосылка любых переговоров.
2. Сходство и различие интересов сторон. При отсутствии общих интересов отношения между сторонами (государствами) могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна конфронтация. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами, у потенциальных участников должны быть и единые интересы, и конфликт интересов. Различие интересов не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы. Интересы бывают взаимоисключающие и непересекающиеся. Взаимоисключающие интересы означают, что стороны хотят одного и того же (претензия на одну и ту же территорию). Непересекающиеся интересы предполагают, что реализация интересов одной стороны не затрагивает интересы другой стороны.
3. Взаимозависимость участников переговоров из-за невозможности реализовать свои интересы в одиночку. Чем выше взаимозависимость, тем больше шансов успешного завершения переговоров.
4. Сложная структура переговоров – подготовительная стадия и собственно переговоры.
5. Общение участников переговоров.

6. Поиск решения проблемы – важнейшая черта переговоров, отличающая их от других способов взаимодействия.

Таким образом, переговоры – это диалог между сторонами, обсуждающими проблему, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения).

Участниками международных переговоров являются непосредственно заинтересованные государства. Этим они отличаются от иных способов урегулирования споров (посредничество, арбитраж, международный суд), которые предусматривают участие третьей стороны (государства, должностного лица международной организации и др.).

Переговоры означают прямой контакт между представителями двух или нескольких государств, который направлен на достижение соглашения по интересующим их вопросам.

В широком смысле под переговорами понимают любую форму обсуждения проблемы представителями государств, независимо от числа участников.

## **2. Функции переговоров**

Главная функция переговоров – совместное обсуждение и совместное решение спорных проблем. Выработка и заключение взаимоприемлемых договоренностей являются основной целью переговоров, что отличает их от других видов дипломатической деятельности – бесед, переписки, консультаций и т.д. Поэтому не всегда встречи, даже на высшем уровне, рассматриваются как переговоры.

Основные функции переговоров:

- формирование общественного мнения;
- информационно-коммуникативная;
- регуляционная;
- пропагандистская;
- решение внутривнутриполитических и внешнеполитических задач;
- координация действий на международной арене.

Неотъемлемую функцию современных переговоров представляет формирование общественного мнения. Публичность дипломатии иногда направлена на то, чтобы успокоить мировое сообщество, продемонстрировать возможность и готовность решения сложных проблем. Внешнеполитические акции, особенно перед выборами, нередко носят пропагандистский характер.

Переговоры выполняют также информационно-коммуникативную функцию. Информационная функция заключается в обмене сторонами взглядами на обсуждаемую проблему, информацией о своих интересах. Задача коммуникативной функции – налаживание каналов связи. Эти функции,

как правило, реализуются одновременно. Переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения сторонами позиций друг друга, что позволяет решить проблему.

Регуляционная функция заключается в регуляции и контроле действий участников переговоров. Эта функция обычно реализуется в ходе проверки выполнения достигнутых договоренностей.

Пропагандистская функция отражает воздействие на общественное мнение с целью разъяснения позиций и действий сторон, привлечения союзников. Это пресс-конференции, пресс-релизы, выступления в СМИ.

Появился даже специальный термин – «открытая», или «публичная», дипломатия. Вопрос о том, целесообразно ли обращаться к общественности при проведении переговоров, спорный. Некоторые специалисты считают, что ведение переговоров «на виду» снижает их эффективность. Другие убеждены, что открытость переговоров способствует контролю за их ходом. Удача сопутствует тем переговорам, в ходе проведения которых сочетается открытость и закрытость. Кроме того, переговоры иногда ведутся с целью повысить свой международный престиж, получить более высокий политический статус, решить внутривнутриполитические задачи.

Переговоры могут выполнять и маскировочную функцию, обычно перед началом вооруженного нападения. Классический пример – переговоры между Японией и США незадолго до ее нападения на Перл-Харбор в 1941 г.

Также переговоры могут выполнять функции координации действий на международной арене, отвлечения внимания партнера от решения других проблем и др.

На практике переговоры всегда многофункциональны, в них обычно реализуется несколько функций одновременно.

### **3. Кто ведет переговоры.**

#### **Качества, необходимые переговорщику**

Международные переговоры ведутся министерствами иностранных дел и дипломатическими представительствами. Руководство внешними сношениями, а также ведением переговоров и заключением международных соглашений представляет прерогативу исполнительной власти, которая реализуется через ведомства международных связей. Дипломатические представительства составляют звено в этой цепи.

За исключением случаев, когда закон предоставляет полномочия в вопросах ведения международных переговоров определенным правительственным ведомствам, общее руководство ведением переговоров и направление их в рамках национальной политики, а также ответственность возлагаются на министерство иностранных дел.

Поскольку правительственные ведомства могут иметь различные взгляды на предмет переговоров, министерству иностранных дел следует предусмотреть консультации для определения целей переговоров, предложений, которые делегация будет выдвигать, переговорной позиции и рамок, из которых она не должна выходить. Министерство должно сформулировать директивы для ответственного за ведение переговоров. Заинтересованные министерства должны быть представлены в делегации компетентными должностными лицами.

На переговоры технического характера министерство иностранных дел ставит во главе национальной делегации представителя министерства, заинтересованного в данных переговорах. Однако это не уменьшает ответственности министерства иностранных дел, которое назначает своего специалиста в качестве соделегата или заместителя делегата делегации.

Министр иностранных дел или его уполномоченный представитель подписывает международные соглашения по полномочию, данному главой государства. Затем МИД представляет их главе государства и парламенту для ратификации и обеспечивает их публикацию и хранение. Когда соглашение становится законом государства, заинтересованные правительственные ведомства предпринимают административные меры для его выполнения.

Эти правила относятся к двусторонним и многосторонним политическим переговорам большого значения.

Главы представительств уполномочиваются верительными грамотами решать все вопросы, возникающие между государствами, и выступать от имени своих правительств. Иностранные власти, к которым они обращаются, должны рассматривать их как лиц, действующих в соответствии с инструкциями. Дипломатические агенты несут персональную ответственность за превышение полномочий.

Главы дипломатических представительств играют важную роль в ходе подготовительной фазы переговоров. Когда их уведомляют непосредственно или через их консулов о возникших трудностях, они ставят перед своим министерством иностранных дел принципиальные вопросы для их разрешения.

Если урегулирования нельзя достичь на основе международного права или местного законодательства, то вопрос с рекомендациями они передают своим правительствам, которое решает, проводить переговоры с целью адаптации местного законодательства или заключать новое международное соглашение.

Когда требуется более тщательное изучение какого-либо вопроса на конференции специальных представителей двух или более правительств, осуществляется обмен нотами с указанием целей намечаемой встречи и места ее проведения.

### ***3.1. Качества, необходимые переговорщику***

Главное качество переговорщика заключается в умении слышать и убеждать партнера. Необходимо научиться внимательно слушать собеседника, отвечать точно и по существу, предугадывать намерения тех, с кем предстоит договариваться. Для усиления своих позиций полезно изучить умонастроение и устремления противоположной стороны, состояние ее дел, интересы, рассуждения.

Дипломату-переговорщику необходимы интеллект, наблюдательный ум, трезвый рассудок, проницательность, честность, остроумие, терпение, смелость, аккуратность, спокойствие, терпение, хороший характер, скромность, лояльность. Дипломат должен уметь сглаживать затруднения, возникающие в переговорах; доброжелательно предъявлять веские аргументы, обладать гибкостью, приводить доводы, основанные на интересах противной стороны, а затем ненавязчиво и постепенно заставить оппонента переменить свое мнение.

Участнику переговоров недопустимо проявлять высокомерие, враждебность и раздражительность, прибегать к угрозам, поддаваться приступам гнева, заниматься самолюбованием. Постоянный самоконтроль, сдержанность и дисциплина – залог успеха.

Важный момент – всестороннее изучение договоров, подписанных ранее между государствами, получение максимально полной информации. Переговорщику должны быть известны мотивы, побуждающие его правительство к действию, результат, которого следует добиться, и максимально допустимые уступки. Также надо быть осведомленным о позиции иностранного правительства и его возможностях. Важно правильно определить время, когда можно начать переговоры, и момент, когда целесообразно их прервать или остановить.

Следует иметь в виду, что именно в переговорах оценивается профессиональный уровень дипломата. Он добьется хороших результатов, если те, с кем он ведет переговоры, поверят, что он говорит от имени своего правительства, знает, чего добивается и как далеко может пойти, аргументирует свои позиции, искренне желает найти разумное решение проблемы. Если же его профессиональный авторитет или моральные качества поставлены под сомнение, то он может быть дискредитирован.

Успех дипломата на переговорах в немалой степени зависит от позиции общественности и частных лиц, от дружественных отношений, которые он сумеет установить, и от авторитета, приобретенного им в повседневной жизни.

## 4. Подготовка переговоров

Переговорам предшествует значительная подготовительная работа, которая включает две стадии: организационную и теоретическую.

### 4.1. *Организационная подготовка к переговорам*

Немаловажный вопрос представляют правила процедуры проведения международных переговоров. Юридически закрепленных правил процедуры не существует, однако практика проведения переговоров выработала определенные нормы, соблюдаемые большинством делегаций.

Основные правила процедуры включают:

- определение повестки дня, времени и места проведения;
- выбор здания, формирование состава делегаций, создание условий для их размещения;
- обеспечение делегаций связью, транспортом;
- выработка регламента;
- выборы руководящих органов (председатель, его заместители или сопредседатели);
- порядок формирования и обязанности секретариата, который обеспечивает ведение протокола, издание и размножение документов, перевод;
- составление плана рассадки;
- установление кворума и порядка принятия решения;
- полномочия председателя (предоставлять слово для выступления, ограничивать время на выступление, объявлять перерыв, ставить вопрос на голосование);
- порядок внесения поправок и предложений;
- условия участия наблюдателей;
- порядок изменения правил процедуры;
- языки работы.

Определение повестки дня предполагает совместное обсуждение следующих вопросов: что включать в повестку дня, в какой последовательности обсуждать вопросы, каков должен быть регламент предстоящих переговоров. Их решение во многом предопределяет результат переговоров.

Местом проведения международных переговоров может быть страна-инициатор, которая готова взять на себя финансовые расходы. Важно наличие здания с залом заседаний, помещениями для делегаций, генерального секретариата. Такими зданиями располагают Нью-Йорк, Женева, Париж, Вена, Монреаль и др. Условия размещения делегаций должны быть приблизительно равными.

Состав и уровень представительства на переговорах зависят от важности обсуждаемой проблемы. При определении состава делегации на переговорах руководствуются принципом равенства (равный уровень по рангу, одинаковый количественный состав). В состав делегации обычно входят: глава делегации, его заместители, советники и эксперты, технический и обслуживающий персонал. Глава делегации несет полную ответственность за ход переговоров. Он должен хорошо знать предмет переговоров, возможности и личные качества членов делегации. Секретарь подготавливает переговоры, ведет дневник заседаний, участвует в подготовке повестки дня, контролирует составление протоколов заседаний, готовит окончательные тексты документов. Членами делегаций являются представители заинтересованных министерств, ведомств, организаций. Состав делегации специальной нотой сообщается министерству иностранных дел принимающей страны или высшему должностному лицу международной организации.

На первом заседании формируется секретариат. Генеральным секретарем становится член делегации страны, на территории которой проводятся переговоры. В его обязанности входят консультации по вопросам процедуры, по разработке проекта программы, обеспечение связи между председателем и членами делегациями, планирование, организация и контроль за работой секретариата.

Главные функции секретариата: организационно-распорядительная, систематизация и размножение документов, контакты с прессой. На первом заседании председательствует глава государства, на территории которого проходят переговоры. В дальнейшем главы делегаций председательствуют поочередно в алфавитном порядке.

Важный элемент международных переговоров – составление плана рассадки членов делегаций в зале заседаний, который согласовывается с секретарями делегаций. При этом соблюдается дипломатическая иерархия; места обозначаются соответствующими карточками. Двусторонние переговоры проводятся за прямоугольным столом; если переговоры многосторонние, варианты рассадки делегаций могут быть разными, однако в алфавитном порядке официального языка, определенного процедурой.

Когда в переговорах участвуют представители разноязычных стран, решается вопрос об официальных и рабочих языках. Все дипломатические документы публикуются на официальных языках.

Важный вопрос регламента – порядок принятия решения. Практика международных переговоров знает два основных способа принятия решения: голосование и консенсус. При голосовании используются принцип простого большинства (больше 50%, 50%+1 голос), квалифицированного большинства (как правило, 2/3 голосов) и смешанная система голосования.

Например, решения Генеральной Ассамблеи ООН принимаются квалифицированным большинством присутствующих представителей государств.

Практика международных переговоров показывает, что на тех переговорах, где решения носят рекомендательный характер, применяется голосование, когда обязательный – консенсус.

## **4.2. Теоретическая подготовка переговоров**

Подготовиться к переговорам означает изучить в деталях тему переговоров; обдумать политическую ситуацию вокруг них, проникнуться ею; рассмотреть все возможные варианты предстоящего решения; навести справки о политических партнерах и разработать концепцию переговоров с эффективной стратегией и тактикой, зафиксировав ее в переговорном до-сье вместе с четкими инструкциями для всех членов делегации.

Подготовка к переговорам не исключает импровизации на самих переговорах, но импровизации удаются лишь на подготовленной почве.

Начинают подготовку к переговорам с системного *анализа исходной политической ситуации*, который должен прояснить отношение к теме переговоров каждой из сторон. Цель анализа исходных позиций – проникновение в суть истории политических отношений партнеров, их нынешнего положения и перспектив развития политических отношений с учетом переговоров.

В процесс обсуждения следует включить возможно большее число предполагаемых членов делегации.

Анализ исходных политических позиций участников можно начать с факторов успеха или поражения предыдущих переговоров – особенностей их проведения, ресурсов, знаний, навыков, достижений, на основании которых переговоры признаны успешными или неуспешными.

До начала переговоров необходимо сформировать так называемое «*досье переговоров*». Оно включает:

- тезисы для переговоров в узком и расширенном составе;
- биографии участников переговоров, их политические взгляды;
- справку о стране;
- справку о двусторонних отношениях – краткую историческую справку, хронологию официальных контактов, политические и торгово-экономические отношения, культурные, научно-технические и гуманитарные связи, проблемный блок;
- сообщения СМИ, касающиеся предмета переговоров;
- справку об экономике страны;
- справку о внутривнутриполитическом и социально-экономическом положении страны;
- справку о внешней политике страны;

- договорно-правовую базу — перечень заключенных соглашений, анализ выполнения договоренностей, предложения на перспективу;
- справку о делегации.

Документы, планируемые к подписанию в ходе переговоров, содержат:

- информацию о состоянии документов на текущий момент;
- оценку позиций сторон;
- аргументы «за» и «против» подписания итоговых документов.

Важно собрать как можно больше информации статистического, социологического, иного материала по теме предстоящих переговоров, представить оценки ведущих экспертов. Статистика, экономические и социальные показатели могут считаться объективной информацией. Следует также принимать во внимание субъективные представления экспертов о проблеме. Анализ исходных позиций считается полным, когда он включает как «жесткие», так и «мягкие» сведения.

Необходимо определить возможность максимального улучшения для себя *стартовых позиций на переговорах*. Например, если переговоры начинаются в ситуации военно-политического конфликта, то в качестве предварительного условия можно требовать прекращения военных действий или вывода войск со спорной территории. Можно укрепить свои позиции, привлекая влиятельных союзников или международных посредников для политической или финансовой помощи.

Укрепит стартовые позиции отказ от обсуждения определенных тем на переговорах и предложение конкретной повестки дня. Также может быть полезен статус предполагаемых участников переговоров, от которого зависит уровень принимаемых решений.

Эффективным фактором укрепления стартовых позиций перед началом переговоров является информационная кампания в СМИ. Превентивное информационное наступление позволяет первыми обозначить нужный ракурс обсуждения темы и развернуть общественную дискуссию в требуемом направлении.

Центральное место в подготовительной работе занимает разработка *переговорной концепции*. В первую очередь определяются конечные цели переговоров. Для этого необходимо сформулировать собственные интересы, позицию по обсуждаемой проблеме и выработать стратегию и тактику на переговорах. Не менее важно сделать прогноз позиции партнера, выделить совпадающие элементы в позициях и определить неприемлемые результаты. Необходимо также путем переписки, на консультациях и т.д. выработать компромиссный результат и разработать проекты документов, отражающие позицию государств, обязательства участников.

Для определения целей переговоров необходим анализ предмета переговоров, к которому привлекают экспертов. Анализ включает определе-

ние своих интересов и альтернативных вариантов переговорному решению, прогноз интересов и альтернатив партнера по переговорам.

Переговорная концепция включает основные цели, политические приоритеты, выдвинутые предложения, официально заявленные позиции, возможные варианты решения обсуждаемой проблемы и переговорную позицию. Концепция переговоров должна содержать альтернативные варианты решения проблемы. Их оценки базируются на следующих объективных критериях:

- каково будет состояние проблемы по каждому варианту ее решения;
- сколько времени и средств необходимы для реализации каждого варианта;
- какие трудности придется преодолеть при реализации каждого из проектов;
- как отразится каждый вариант решения на состоянии политической ситуации в целом.

## **5. Подача позиции, стратегия и тактика ведения переговоров**

### **5.1. *Подача позиции на переговорах***

Под позицией в переговорной практике понимается официальная точка зрения делегации на переговорах.

В переговорном процессе важен способ подачи позиции. Выделяются четыре основных способа подачи позиции на переговорах:

- открытие позиции;
- закрытие позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Как правило, в процессе переговоров на разных этапах используются все четыре способа в разном сочетании. При стремлении сторон достичь конкретных результатов в виде согласованных документов следует начинать с подчеркивания общего в позициях сторон. Если начать переговоры с обсуждения вопросов, по которым стороны занимают противоположные позиции, то это верный путь к затягиванию или срыву переговоров.

Выбор стратегии и тактики зависит от множества объективных и субъективных факторов. Объективные факторы – это политическая ситуация вокруг переговоров, стартовые позиции участников, главная переговорная проблема, требующая решения. Субъективные факторы включают представления о процессе переговоров самих участников, переговорные ставки сторон, оценку личностного влияния и качества коммуникации на переговорах.

## 5.2. Основные стратегии ведения переговоров

Под стратегией понимают конечную цель переговоров. Прежде чем приступать к переговорам, участники должны четко сформулировать собственные цели проведения переговоров. Стратегия переговоров зависит от внешнеполитической стратегии государства, сложившейся политической ситуации, культуры, эрудиции и опыта участников переговоров.

Выбор стратегии переговоров зависит также от того, как стороны рассматривают переговоры: как продолжение борьбы или как процесс совместного решения проблемы. Выделяются две стратегии переговоров:

- стратегия конкурентного поведения, наступления, или жесткого торга (*bargaining*), когда участник переговоров агрессивно продвигает собственные интересы без достаточного учета интересов и стремления удовлетворить потребности других участников переговоров; подает свою позицию как закрытую. Такие переговоры предполагают достижение победы любыми способами, вплоть до некорректных и запрещенных, и напоминают военные действия. Участники переговоров, применяющие стратегию жесткого торга, – противники, они занимают крайние позиции и принуждают оппонентов идти на уступки и достичь соглашения. В таких переговорах отношения, как правило, бывают антагонистичными, а соглашения, принятые по результатам таких переговоров, обычно представляют собой временные компромиссы, а не взаимоприемлемые соглашения;
- стратегия согласованного поведения, совместного с партнером анализа проблемы и совместного поиска ее решения (*joint problem-solving*). Эта стратегия предполагает ориентацию на взаимное удовлетворение интересов и достаточно открытую позицию участников переговоров. Участники таких переговоров стремятся достичь взаимовыгодного соглашения без обострения ситуации и конфликта. Сложные вопросы, которые вызывают разногласия, на таких переговорах стараются обходить.

Практика свидетельствует, что применение стратегии жесткого торга неэффективно и неконструктивно. Наиболее эффективна принципиальная стратегия, которая предполагает, что в процессе переговоров люди отделены от проблемы, а главное внимание уделяется не позициям сторон, а их интересам. При этом достигается совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам.

Обе стратегии в практике ведения переговоров почти никогда не реализуются в чистом виде, чаще всего они в той или иной степени присутствуют одновременно. Однако в последнее время начинает преобладать тенденция к совместному с партнером анализу проблем. Преобладание со-

вместного анализа международных проблем в современной дипломатии способствует ее развитию на высоком и высшем уровне.

### **5.3. Основные тактические приемы ведения переговоров**

Тактика – это способ достижения стратегии (цели). Тактика зависит от стратегии и ею определяется.

*Тактические приемы стратегии торга.*

1. Тактика давления. Разновидностями применения данного тактического приема могут быть:

- угрозы;
- ложные угрозы (блеф);
- ультиматум («соглашайтесь, или прекращаем переговоры»).

2. Тактика завышения первоначальных требований. Смысл ее заключается в том, что участники переговоров запрашивают больше, чем надеются получить реально. Суть этой тактики иллюстрирует поговорка – «проси верблюда, дадут барана».

3. Тактика дисквалификации. Ее смысл заключается в том, что вместо обоснования истинности или ложности выдвигаемого стороной аргумента другой участник пытается давать оценку достоинств или недостатков партнера по переговорам (переход на личности). Разновидностями применения данного тактического приема могут быть:

- личные выпады («что-то Вы неважно выглядите, нездоровится?», «я слышал, у Вас личные проблемы»);
- клевета;
- преднамеренный обман: ложные факты, ложные полномочия, применение так называемого обманного консенсуса («мы все одна большая семья», «дружба превыше всего» и т.п.);
- шантаж;
- насмешка;
- слухи;
- скандалы.

4. Тактика расстановки ложных акцентов в собственной позиции. Этот тактический прием заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру по переговорам крайнюю заинтересованность в решении вопроса, который на самом деле для вас не представляет большой важности. В ходе дальнейших переговоров требования по данному вопросу снимаются, однако их снятие по-

дается как уступка, взамен которого требуют уступку по другому вопросу.

5. Тактика выдвижения требований в последнюю минуту предполагает в момент, когда переговоры близятся к завершению и остается подписать соглашения, выдвигаются новые требования.

6. Тактика растущих требований предполагает последовательное повышение требований с каждой последующей уступкой оппонента.

7. Тактика пакета, или пакетного решения вопросов. Такой метод применяется, когда необходимо достичь договоренности по нескольким спорным проблемам одновременно. Сторонам предлагается обсуждать не отдельные предложения, а их комплекс. В случае отказа партнера по переговорам есть возможность обвинить его в нежелании вести конструктивный диалог. Как правило, пакет содержит и привлекательные и не совсем приемлемые для каждой стороны решения. Дипломаты применяют эту тактику, когда одной из сторон необходимо «сохранить лицо» после принятия не совсем выгодных для нее соглашений. Пакетное решение вопросов позволяет скрыть реальный размер уступок сторон и акцентирует внимание на самом факте достигнутых договоренностей сразу по комплексу проблем. Такой подход можно использовать, когда одна из сторон переговоров намного слабее своего оппонента. В пакете всегда присутствует главный вопрос, в котором заинтересована сильная сторона и под который формируется весь пакет. Слабая сторона соглашается по основному вопросу, делая серьезные уступки. Сильная сторона в ответ соглашается на серию незначительных уступок, и в целом картина выглядит довольно пристойно.

Для реализации данной тактики стороны заранее составляют списки сходных по тематике вопросов, по которым предстоит прийти к соглашению. На предварительных встречах проводится отбор вопросов для создания конкретного пакета, а в ходе переговоров происходит комплексная договоренность по ряду проблем.

8. Тактика салями. Этот прием получил название по аналогии с сортом колбасы, которую нарезают очень тонкими пластинками. Сущность такого приема состоит в том, чтобы предоставлять партнеру по переговорам информацию небольшими порциями. То же самое делается и в отношении уступок – маленькими шагами. Данная тактика нацелена на то, чтобы партнер сдался первым.

9. Тактика двойного толкования предполагает двойной смысл соглашения, достигнутого по итогам переговоров, который одним из партнеров закладывается преднамеренно. При этом договоренность выгодна лишь одной стороне.

10. Тактика ухода, или выжидания, отсрочки, молчания. Цель – вынудить партнера давать информацию первым, а собственные аргументы и решения откладывать на более поздний срок. Разнообразием его применения могут быть:

- ссылка на третью сторону как обоснование отказа двигаться вперед;
- игнорирование вопросов и предложений;
- ответ не по существу обсуждаемых проблем;
- уход с переговоров.

11. Тактика Талейрана (разделяй и властвуй) предполагает сначала найти аргументы для переговоров и заблаговременно усвоить тактику их применения, затем разделить союзников, используя их разлад и опасения, и постепенно ослаблять их раздорами и интригами, чтобы разбить поодиночке, не позволяя выступить единым фронтом и подчеркивая общность интересов.

12. Тактика милого друга, или горчичного зерна. Сущность этой тактики сводится к максимально корректной и точной формулировке своих позиций и предложений и просьбе оппонента подумать и не отвечать на них сразу.

13. Тактика загадки предполагает отправлять другой стороне противоречащие друг другу послания («мы готовы нас выслушать...» «мы не можем согласиться с тем, чтобы возвращаться к этому вопросу снова»).

14. Тактика вины предполагает постоянно атаковать противника, требовать от него объяснений, указывать на все допущенные им ошибки, акцентировать внимание на размахе нанесенного ущерба. Одновременно следует напоминать о важности политической миссии, в которой участники переговоров призваны участвовать.

15. Тактика стратагем (создание стратагемной цепи) предполагает намеренную смену плана дискуссии, опрокидывание позиций противника, использование интеллектуальных ловушек, приемов сокрытия собственных истинных целей.

16. Тактика отсрочки (Линкольна) заключается в том, чтобы не принимать аргументов и предложений, выдвинутых оппонентами, а отложить обсуждение главной темы и аргументацию собственной позиции на более поздний срок. Затем перевести перегово-

воры на решение второстепенных проблем, переформулировав основной вопрос.

17. Тактика принца Максимилиана, или тактика цейтнота. При ее использовании подчеркивается важность точного соблюдения расписания переговоров. При этом свои цели не объясняются, а партнеру устраивается атмосфера цейтнота и спешки, нехватки времени, заставив его поверить в то, что имеется возможность успеть сделать нечто чрезвычайно важное.

Применение принципиальной стратегии, или партнерского подхода, к переговорам, как отмечалась, более результативно. К основным тактическим приемам данной стратегии относятся следующие.

1. Последовательная цепочка решаемых проблем. Этот метод структурирует обсуждаемую проблему в систему последовательных действий для достижения результата переговоров. Для его реализации необходимо системно сформулировать все возникшие по ходу переговоров вопросы, уточнив у сторон о возможных скрытых проблемах. Затем стороны совместно определяют приоритеты этих вопросов. Обсуждение следует начинать с самых важных вопросов, последовательно переходя от одного пункта к другому. Если по какому-нибудь вопросу стороны не могут быстро найти взаимовыгодное решение, то его обсуждение откладывается и переговоры переходят к следующему пункту. Оставленные вопросы обсуждаются в последнюю очередь. Переговоры ведутся до тех пор, пока весь список вопросов не будет проработан сторонами. Иногда бывает, что ряд вопросов остается «замороженным» для следующего переговорного раунда.

Такая тактика позволяет поддерживать динамику переговоров и вести диалог в конструктивном ключе. Обычно ее используют примерно равные по силам и политическому влиянию противники.

2. Тактика постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов. Ее применение предполагает начинать обсуждение с вопросов, вызывающих наименьшие разногласия, последовательно переходя к более сложным. Применение данной тактики позволяет создать благоприятную конструктивную атмосферу переговоров по мере обсуждения вопросов.
3. Решение проблемы путем системы встречных уступок. Такой метод применяется, когда глобальную проблему невозможно структурировать на отдельные вопросы. В этом случае стороны договариваются о системе встречных уступок, которые могут

быть не связаны между собой. Данная переговорная техника напоминает систему продаж с большим количеством бонусов, когда бонусы покупатель получает только при условии оплаты основного продукта. Часто покупатель приобретает товар только для возможности получить весь пакет бонусов.

Для реализации этой техники необходимо заранее собрать максимально полную информацию об оппонентах, составить список их ожиданий и потребностей, а также подготовить собственную систему уступок по непринципиальным вопросам, где такие уступки будут необременительны. Рекомендуется также подготовить пакет встречных уступок, на которые предположительно могут пойти оппоненты. При этом важно выявить главный вопрос, по которому необходимо получить согласие оппонента. Во время переговоров стороны обсуждают оба пакета, стараясь прийти к обмену взаимовыгодными соглашениями. Необходимо настаивать на пакетном принятии комплексов уступок в обмен на ратификацию основного договора.

4. Распечатывание пакета – разделение глобальной проблемы на ряд мелких пакетов. Такой подход применяется в переговорах примерно равных по силам сторон. Чтобы двигаться в сторону соглашения, главная проблема, которая кажется практически нерешаемой, расчленяется на ряд более мелких вопросов. Вопросы по сходным признакам могут объединяться в микропакеты, по которым проводятся отдельные раунды переговоров. Это позволяет взглянуть на сложную проблему по-новому. Обычно при этом позиции сторон становятся более гибкими.
5. Тактика вынесения спорных вопросов за скобки предполагает обходить спорные проблемы на переговорах. Обсуждение ведется и соглашения заключаются только по той части проблем, по которой нет принципиальных разногласий. Решение спорных вопросов откладывается на неопределенное время.
6. Тактика пирога эффективна на переговорах по разделу чего-либо, например территории. Ее сущность заключается в том, что одна сторона предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другая сторона выбирает свою долю (один делит «пирог», а другой выбирает себе «кусок»). Эта техника рассчитана на то, что стороны будут стремиться к максимально точному разделу.
7. Тактика блока применяется, как правило, при проведении многосторонних переговоров. Партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают на них единым блоком. При этом свои действия внутри блока они согласовывают предварительно, затем переговоры ведутся между блоками.

8. Тактика пробного шара. Данный тактический прием состоит в том, что предложения на переговорах формулируются не в виде конкретного предложения, а в виде некой идеи («а что, если мы попробуем сделать так»).

В переговорной практике большинство тактических приемов применяются при осуществлении как стратегии торга, так и принципиальной стратегии, фактически могут иметь двойное назначение. К тактическим приемам двойного назначения относятся тактика пакетирования, блока, ухода, пробного шара и др.

Практически каждый тактический прием имеет и преимущества, и недостатки. Например, применение давления и угроз может принести результат на переговорах. Но если угрозы не имеют под собой реальных оснований, то они теряют силу и не смогут быть применены повторно. Соглашения, основанные на угрозах, всегда вынужденны и поэтому непрочны.

Тактика завышения первоначальных требований может привести к тому, что другая сторона может просто уйти с переговоров. Применение тактик салями и ухода ведет к значительному затягиванию переговоров.

Тактические приемы, применяемые в процессе переговоров, постоянно совершенствуются, появляются их новые виды. Применение и сочетание переговорных техник зависит от опыта и искусства переговорщиков, целей и задач переговоров.

#### 5.4. *Нелояльные техники, нарушающие правила диалога*

1. Уклонение от темы – наиболее распространенный прием, который предполагает искусственную подмену предмета обсуждения другими тезисами, постепенное смещение акцентов проблемы с существенных на менее важные. Чтобы не допускать применение приема уклонения от темы, необходимо четко сформулировать предмет спора и определить правила ведения полемики.

2. Аргументы к личности составляют самую значительную группу нелояльных приемов. Среди них выделяются:

*использование прямых угроз в адрес оппонента.* Если в полемике применяется подобный аргумент, нет смысла идти на обмен угрозами. Диалог, в котором проявилась тенденция к обмену угрозами, лучше прервать, пока он не зашел слишком далеко;

*использование намеков и разоблачений с целью подрыва доверия к доводам противоположной стороны.* Чаще всего используются слухи, заведомо искаженная информация, сенсационные разоблачения. Избежать подобных действий оппонента можно, устранив двусмысленности и недо-

молвки. Однако делать это следует без излишнего рвения, чтобы не привлекать внимание к самому факту и не подчеркивать важность события или информации;

*навешивание ярлыков и использование оскорблений* – недостойный прием, который свидетельствует о крайне низком уровне ведения переговоров. Если полемика переходит в перепалку, то разумным будет прервать переговоры.

3. Аргументы к аудитории – распространенный популистский прием для укрепления собственных позиций. Он предполагает заигрывание с аудиторией и попытки решить вопрос методом большинства. Аргументы к аудитории, применяемые политическими лидерами, – сильный довод у тех, кто хочет добиться победы любой ценой. Единственное средство противодействия такому приему – не доводить сознание массового субъекта до неустойчивости, когда аргумент к аудитории способен привести к дезорганизации.

4. Аргументы против регламента предполагают различные уловки с целью сорвать переговоры любыми средствами: экстравагантными заявлениями, провокациями, топаньем ногами, свистом, попытками занять весь регламент своими рассуждениями и т.д.

5. Аргументы против демонстрации, или нелояльные доказательства в споре, предназначены для ревизии доказательства и подмены верных рассуждений правдоподобными. К ним относятся:

*софизмы и паралогизмы*, употребляемые вместо доказательств. Софизм – намеренная ошибка с целью запугать противника: некорректные отождествления, двусмысленность, подмена познавательных и практических принципов и др. Паралогизм представляет собой, как правило, неумышленную ошибку;

*оттягивание доказательств* с помощью заявлений типа: «Не будем останавливаться на этом доводе, ложность которого очевидна» или «Остановимся на более актуальных вопросах»;

*неоспоримо доказанное положение* применяется с использованием суждений типа: «Большинство ученых считает, что...» или «Наука сегодня доказала...». На подобные доводы следует ставить четкие вопросы, делать конкретные уточнения, которые, как правило, сводят их к нулю;

*искажение предмета спора*, или диверсия в споре, иногда используется в откровенной форме, напрямую переходя к проблеме, далекой от самого предмета спора. Более тонкой диверсией в споре можно считать обсуждение следствий, а не причин сложившейся ситуации.

## 5.5. *Посредничество в переговорах*

Такой тактический прием, как привлечение «третьей стороны» для разрешения споров, известно с древних времен и выделяется особо. К посреднику прибегают в тех случаях, когда стороны не в состоянии самостоятельно урегулировать спорные вопросы. «Третья сторона» включает такие понятия, как «посредник», «наблюдатель за ходом переговорного процесса», «арбитр». «Третьей стороной» может быть любое лицо, не имеющее статуса посредника или наблюдателя, однако занятое вопросами урегулирования отношений между другими сторонами.

В дипломатическом словаре посредничество определяется как одно из средств мирного разрешения международных споров. Его суть заключается в том, что какая-либо третья, не участвующая в споре сторона, организует переговоры в соответствии с международным правом в целях разрешения спора, зачастую принимая непосредственное участие в этих переговорах.

Посредничество – это процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам прийти к взаимно удовлетворяющему соглашению. Посредничество предполагает обсуждение сторонами проблемы через посредника или с его помощью.

Посредниками могут выступать: лица, организации, в том числе и международные, государство или несколько государств.

Посредники могут обладать властью, однако обычно им не дают полномочий навязывать какие-либо решения. Их главная задача – облегчение поиска решения с помощью проведения переговоров.

Цели посредничества:

- достижение соглашения;
- достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров;
- четкая формулировка обсуждаемых вопросов;
- расширенный поиск решения проблемы;
- оценка реальности;
- помощь в проведении переговоров;
- повышение качества общения в процессе переговоров.

Посредник может иметь статус как незаинтересованного лица или организации, так и заинтересованного лица или организации. Обратиться к посреднику можно в случае, если другая сторона использует некорректные тактические приемы.

Статус незаинтересованного лица включает:

- престиж (лица, организации или государства);
- экспертная оценка по спорным оценкам;
- социальный статус;
- нейтральность;
- беспристрастность.

Статус заинтересованного лица включает:

- желание посредника расширить свое влияние;
- желание уладить конфликт;
- доверие сторон способностям посредника заключить соглашение;
- восприятие посредника как гарантии продолжения процесса переговоров и, возможно, как фактора, снижающего риск уступок;
- желание одной или нескольких сторон в дальнейшем продолжать взаимоотношения с посредником.

Посредник может быть привлечен на любой стадии переговоров. На начальной стадии он помогает смягчить непримиримость позиций, уменьшить недоверие и враждебность участников переговоров. На завершающей стадии переговоров, когда проблема не решается, стороны прибегают к посреднику для выхода из тупика.

Посредничество бывает прямым и косвенным, формальным (официальным) и неформальным (неофициальным). При прямом посредничестве стороны обсуждают проблему совместно с посредником.

Косвенное посредничество применяется, когда стороны избегают непосредственного контакта, часто это ситуация конфликта. В таком случае уместно челночное посредничество, когда посредник встречается с каждой из сторон поочередно, передавая информацию от одной стороны к другой.

Когда переговоры заходят в тупик, посреднику необходимо время для работы с каждой из сторон в отдельности, пока они не будут готовы встретиться напрямую.

Потребность в челночном посредничестве иногда возникает уже в процессе переговоров, когда возникают препятствия, дискуссии происходят внутри сторон, процесс переговоров оказывается под угрозой или одна сторона подвергает сомнению действия посредника.

В формальном посредничестве участвуют официальные организации, неформальное посредничество применяется чаще всего в ходе многосторонних переговоров.

Посредник должен быть экспертом – обладать специальными знаниями по предмету переговоров. Он также должен пользоваться авторитетом и доверием пригласивших его сторон и соблюдать нейтральность. Ему необходимы уверенность, крепкие нервы, интуиция, задатки психолога, эрудиция.

Посредник выполняет информационную, аналитическую, коммуникативную функции, а также функцию генератора альтернативных идей и контроля.

В качестве канала коммуникации посредник выступает при челночном посредничестве.

Аналитическая и генерирующая функции заключаются в том, что посредник должен быть экспертом в области предмета переговоров. Он должен быть готов провести всесторонний анализ проблемы, выработать варианты ее решения и предложить их участникам переговоров. Выступая гарантом и свидетелем заключенного соглашения, посредник повышает доверие к соглашению и может контролировать его выполнение.

Посредник должен быть генератором доверия, его обязанность – содействовать конфиденциальности и пониманию сторонами друг друга, созданию конструктивной атмосферы, прояснению обсуждаемых проблем и альтернатив.

В работе посредника выделяют следующие стадии.

*Подготовка переговоров.* Задача этого этапа – до начала формальных встреч создать обстановку доверия и сотрудничества. Для этого необходимо определить проблему, вовлеченные стороны, их позиции и основные интересы. Далее следует решить организационные вопросы – согласовать место проведения переговоров, их продолжительность и структуру, обсудить и согласовать правила проведения переговоров.

*Знакомство* – выяснение того, кто участвует в переговорах и в каком качестве.

*Презентация* – предоставление сторонам возможности изложить свое понимание проблемы, подлежащей обсуждению.

*Решение проблемы* – определение потребностей и интересов сторон.

*Соглашение* – содействие тому, чтобы достигнутое соглашение отвечало принципам справедливости.

## **6. Правила ведения переговоров**

В декабре 1998 г. резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН были приняты «Принципы и установки для ведения международных переговоров». Резолюция включает следующие установки:

- а) переговоры должны вестись добросовестно;
- в) государствам следует должным образом учитывать важное значение надлежащего вовлечения в процесс международных переговоров государств, жизненные интересы которых непосредственно затрагиваются обсуждаемыми вопросами;
- с) цель и предмет всех переговоров должны быть полностью совместимы с принципами и нормами международного права, включая положения Устава;
- д) государствам следует придерживаться взаимно согласованных рамок для ведения переговоров;

е) государствам следует принимать меры к поддержанию конструктивной атмосферы на переговорах и воздерживаться от каких-либо шагов, которые могли бы привести к срыву переговоров и помешать их проведению;

ф) государствам следует содействовать проведению или завершению переговоров, концентрируя внимание в течение всего переговорного процесса на главных целях таких переговоров;

г) государствам следует делать все возможное для продолжения работы по достижению взаимоприемлемого и справедливого решения в случае, если переговоры заходят в тупик.

### ***6.1. Основные правила ведения переговоров***

1. Необходимо отделять людей от обсуждаемой проблемы. Каждый переговорщик обладает эмоциями, приверженностью к определенным ценностям, своими взглядами на жизнь. Человеческий фактор при проведении переговоров заключается в том, что участники часто связывают отношения между людьми с обсуждаемой проблемой, переносят свое отношение к проблеме на людей, имеющих к ней отношение. Поэтому следует учитывать составляющие человеческого фактора – восприятие, эмоции и общение.

Подчеркивайте, что вас объединяет с партнером по переговорам.

Постарайтесь построить доброжелательные отношения со всеми участниками переговоров.

В процессе переговоров заменяйте «ты/вы» на «я/мы».

Обсудите правила переговоров.

Помогите другой стороне «сохранить лицо» при невыгодном для нее решении вопроса.

Если другая сторона нападает, не отвечайте тем же.

Ставьте целью переговоров не победу, а взаимную выгоду.

2. Сконцентрируйтесь на интересах, а не позициях. Позицию сторон на переговорах определяют их интересы, которые, в свою очередь, определяются потребностями сторон.

Следует соблюдать следующие правила:

- определите интересы другой стороны;
- составьте список интересов;
- обсуждайте интересы;
- объясните важность своих интересов;
- признайте интерес другой стороны частью проблемы;
- определите общие интересы;
- согласуйте различные интересы.

3. На переговорах следует рассматривать альтернативные варианты решения проблемы. Важно выдвинуть альтернативные идеи до обсуждения итоговых соглашений, чтобы участники переговоров выбирали варианты решения проблемы, а не сталкивались с крайностями.

В процессе обсуждения не следует спешить с оценкой предложенных вариантов, надо разрабатывать собственные варианты соглашения и определить собственную лучшую альтернативу переговорному соглашению.

4. Используйте объективные критерии при выработке договоренностей. Объективный критерий должен быть независимым от желания сторон и соответствовать закону.

Критерии объективности:

- рыночная цена;
- прецедент;
- научная оценка случаев подобного рода;
- профессиональная норма;
- эффективность;
- взаимность;
- решение суда;
- нормативный акт;
- моральные нормы;
- традиции.

Объективные критерии необходимо разрабатывать при подготовке к переговорам. В процессе переговоров нельзя поддаваться давлению, следует руководствоваться только принципами.

Чтобы стороны переговоров услышали друг друга, необходимо уметь выслушать взаимные позиции, постараться признать их и сначала согласиться с как можно большим числом утверждений другой стороны. Таким образом можно прийти к взаимовыгодным решениям и договоренностям.

## **7. Этапы переговоров**

Переговоры – сложный процесс, растянутый во времени и имеющий собственную структуру и динамику развития.

Выделяют три основных этапа в процессе переговоров:

- начальный, или исследовательский;
- дискуссионный;
- заключительный (согласование позиций и выработка договоренностей).

Возможно их переплетение, перетекание одного в другой, тем не менее, каждый элемент переговорного процесса имеет свои задачи, позволяющие отделять их друг от друга.

Назначение первого этапа – взаимное исследование и уточнение позиций и интересов сторон. Стороны излагают свои позиции, вносят предложения, предоставляют разъяснения и выслушивают информацию о позициях другой стороны. На этом этапе осуществляется информационно-коммуникативная функция переговоров. Стороны стараются получить как можно больше информации об интересах друг друга и найти точки соприкосновения в позициях.

Задача второго этапа – обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы, то есть дискуссия, достижение взаимопонимания, выработка согласованной позиции по ключевым вопросам, определение рамок будущего соглашения. Стороны пытаются убедить друг друга в целесообразности принятия их вариантов или предложений, используя различные тактические приемы. Второй этап самый длительный и сложный для участников. Иногда на этом этапе переговоры могут закончиться вследствие разногласий между участниками. При наличии доброй воли и настойчивости в достижении соглашения главным итогом второго этапа становится определение рамок будущего соглашения.

Задача третьего этапа – согласование позиций и разработка итоговых документов. Согласование позиций оптимально в два приема: выработка общей формулы и разработка деталей соглашения. Затем начинается работа над текстом соглашения. На этом этапе привлекаются эксперты.

В переговорной практике последовательность этапов переговоров не всегда соблюдается. Если главное для участников переговоров – реализация пропагандистской функции, то главным станет второй этап, до третьего этапа дело может и не дойти. Если цель переговоров – выяснение точек зрения сторон, то основным будет первый этап. Иногда на третьем этапе возникает необходимость вернуться к первому этапу. Последовательность этапов и их приоритетность зависит от целей, функций и типа переговоров.

Тем не менее, соблюдение последовательности ведения переговоров помогает достичь реальных результатов.

## **8. Виды и формы дипломатических переговоров**

Классифицируют переговоры по следующим основаниям:

- заинтересованность сторон в проведении переговоров;
- уровень представительства на переговорах;
- число участников переговоров;
- потребности участников переговоров;
- обсуждаемые проблемы;
- регулярность переговоров;
- форма переговоров.

В зависимости от *заинтересованности сторон* выделяют три типа переговоров:

- переговоры, в которых участники или один из участников мало заинтересованы в их положительном исходе;
- переговоры, в которых участники проявляют сдержанный интерес к решению проблемы.
- переговоры, участники которых реально заинтересованы в совместном решении проблемы.

В зависимости от *уровня представительства* переговоры принято делить на политические и дипломатические переговоры.

Политические переговоры ведутся на высшем уровне (саммиты) – между главами государств и правительств – и на высоком уровне – между министрами иностранных дел. Предметом политических служат принципиальные вопросы международных и межгосударственных отношений. Их участники не нуждаются в специальных полномочиях и вправе самостоятельно принимать решения, исходя из национальных интересов своей страны. На таких переговорах решаются самые сложные, спорные, принципиальные вопросы межгосударственных отношений.

Для подготовки переговоров на высшем уровне, как правило, создаваться специальные комиссии, в работе которых принимают участие делегации сторон на уровне заместителей глав правительств. Их задача состоит в обеспечении должной подготовки встреч на высшем уровне. От успеха работы такой комиссии порой зависит сама возможность основной встречи. Дипломатия крупных держав нередко выдвигает требования, согласие с которыми служит предварительным условием встречи.

Дипломатические переговоры проводятся на уровне дипломатических представителей, специальных экспертов государств-участников. Участники дипломатических переговоров действуют на основании четких инструкций и не вправе принимать самостоятельные решения.

В зависимости от *числа участников* переговоры можно разделить на двусторонние и многосторонние переговоры (сессии ГА ООН, конференции и сессии региональных международных организаций).

Преимущество двусторонних переговоров состоит в том, что они сводят к минимуму влияние других государств и создают условия для полного учета интересов участников.

Двусторонние переговоры проводятся в двух основных формах – переговоры через обычные дипломатические каналы и прямые переговоры между представителями соответствующих органов государств.

Многосторонние переговоры более сложны в подготовке, а также в процедуре и тактике ведения. Не так давно появился термин «многосто-

ронная дипломатия», под которой понимается совместное рассмотрение несколькими или большим числом государств международных проблем, представляющих общий интерес, с целью найти их взаимоприемлемое решение. Эта деятельность осуществляется на специально созываемых или постоянно действующих конференциях, в рамках международных организаций, путем переписки, встреч и т.д.

В зависимости от *потребностей участников* переговоры принято делить на:

- переговоры, участник которых стремится удовлетворить потребности противника;
- переговоры, участник которых позволяет противнику попытаться удовлетворить свои потребности;
- переговоры, участник которых пытается удовлетворить потребности противника и свои собственные;
- переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника;
- переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника и своим собственным.

В зависимости от *проблем*, обсуждаемых на переговорах, их можно классифицировать на:

- переговоры по политическим вопросам;
- переговоры по экономическим вопросам;
- переговоры по военным вопросам;
- переговоры по экологическим вопросам;
- переговоры по гуманитарным вопросам и другим вопросам.

По *степени регулярности* выделяют разовые и регулярные (возобновляемые) переговоры.

На разовых переговорах принимается окончательное решение, исчерпывающее повестку дня. Регулярно работающие, или возобновляемые, переговоры имеют стабильную повестку дня и характеризуются преемственностью в обсуждении вопросов, которая предусматривает возможность возвращения к их решению.

*Формы проведения переговоров:*

- конгрессы;
- саммиты;
- конференции;
- встречи;
- сессии;

- совещания и т.п.

Конгрессы, саммиты, конференции – это съезд представителей государств для обсуждения вопросов и принятия решений или рекомендаций. При участии значительного числа государств крупным державам сложнее навязывать свою волю другим участникам. Конференция дает возможность учитывать интересы всех участников. Если двусторонние переговоры могут вестись бесконечно долго, то временные рамки конференции устанавливаются заранее.

Конференции бывают межправительственные и неправительственные, универсальные и региональные, по какой-либо проблеме, встречи в верхах.

В рамках универсальных и региональных организаций (ОБСЕ, ШОС, ОДКБ) проходят постоянные международные переговоры.

Различия в названиях (переговоры, консультации, встречи, совещания, конференции и др.) юридического значения не имеют. Все эти формы нередко взаимодействуют. В дипломатической практике распространено сочетание различных форм переговоров. Нередко двусторонние и групповые переговоры ведутся в рамках конференции, и их результаты подтверждаются и закрепляются в актах конференции. К примеру, проект конвенции, подготовленный в рамках организации, передается на рассмотрение дипломатической конференции.

Распространено также деление переговоров на формальные и неформальные. Формальные переговоры предполагают подготовку определенного договора или иного официального акта. Неформальные – ограничиваются обсуждением актуальных вопросов, обменом мнениями. Их в отличие от официальных переговоров часто называют консультациями. В то же время государственные деятели отмечают весомое значение неформальных встреч, особенно на высшем уровне.

Выделяют еще прямые и непрямые (через посредников) переговоры.

Переговоры через обычные дипломатические каналы (постоянные дипломатические представительства отличаются простотой организации и оперативностью, обеспечивают конфиденциальность. Переговоры могут проходить в устной или письменной форме, обычно путем обмена письмами между главой представительства и ведомством иностранных дел страны аккредитации. Если глава представительства получит полномочия на подписание договора, то такие переговоры не отличаются от прямых переговоров.

Прямые переговоры ограничивают влияние третьих государств и предоставляют участникам свободу в процедурных вопросах.

Недостаток переговоров по обычным дипломатическим каналам заключается в том, что для них требуется время, поскольку обсуждение происходит с перерывами и часто в письменной форме.

В последнее время роль постоянных дипломатических представительств меняется. Растет значение прямых переговоров между центральными органами, отраслевыми ведомствами. В результате снижается значение политических функций дипломатических представительств, расширяется обслуживание ими деловых кругов и туристов. Диппредставительства должны содействовать представителям деловых кругов, поддерживать контакты с общественными объединениями, деловыми, научными и культурными кругами, средствами массовой информации, распространять в государстве пребывания информацию о внешней и внутренней политике своего государства.

Прослеживается тенденция к некоторому снижению роли переговоров по обычным дипломатическим каналам и росту роли прямых переговоров между различными органами государств. Это объясняется специализацией обсуждаемых вопросов и необходимостью их оперативного решения.

## **9. Итоговые документы международных переговоров**

Переговоры, как правило, завершаются принятием согласованных документов. Успешное соглашение должно:

- отвечать законным интересам всех сторон;
- быть длительным;
- не портить отношения между сторонами;
- не быть навязанным или достигнутым с помощью манипуляций;
- быть зафиксировано в письменном виде и оформлено юридически;
- не иметь негативных последствий;
- быть недвусмысленным и полным;
- быть достигнуто в течение приемлемого для сторон периода времени.

Устные договоренности (джентльменские соглашения) имеют ряд недостатков. Они дают возможность сторонам уклоняться от их выполнения, по-разному их толковать в зависимости от ситуации или даже вообще не признавать факт такой договоренности.

Основными видами итоговых документов международных переговоров являются: договор, соглашение, конвенция, протокол, декларация, меморандум, *modus vivendi*, коммюнике. Они фиксируют взаимные права и обязанности между субъектами международного права. Договоры бывают

двусторонними и многосторонними, открытыми, когда предусматривается возможность присоединения других сторон, и закрытыми.

Дополнения, оговорки, разъяснения к договору оформляются специальным протоколом.

Договор состоит из преамбулы (перечисляются участники, мотивы, цели, принципы; конкретных статей, постановлений и заключения).

Договоры большого политического значения, регулирующие вопросы коллективной безопасности, взаимопомощи, сотрудничества и т.д., называются пактами.

Соглашения и конвенции – это документы, регулирующие отношения между государствами по отдельным вопросам в экономической, политической, культурной сферах.

Коммюнике – вид договорного документа, отличающийся информационным характером, об общих принципах политики государств, об их позиции.

Двусторонний договор составляется на языке сторон, многосторонний – на одном или более.

Если подписание согласованного текста договора почему-либо откладывается, то стороны прибегают к парафированию договора. Парафирование (от французского слова «parafe», что означает «росчерк») состоит в том, что уполномоченные ставят под текстом договора не подписи и печати, а заглавные буквы имени и фамилии каждого из них. Парафирование означает, что согласование и редактирование договоры закончены и уполномоченные одобряют выработанный текст. Парафирование не является обязательным этапом заключения договора; подписание договора может быть отложено, а согласованный текст оставлен без парафирования. Парафирование не заменяет подписания договора. Парафированный договор подписывают после того, как отпадут обстоятельства, вызвавшие отсрочку заключения договора.

После подписания договор должен быть ратифицирован парламентом или главой государства.

Договор вступает в силу с момента обмена ратификационными грамотами либо с момента сдачи на хранение в депозитарий, либо, если ратификация не предусмотрена – с момента его подписания.

По окончании срока договор может быть продлен или прекращен (по истечению обязательств). Договор может быть денонсирован (это оговаривается заранее, когда одно государство уведомляет другое государство об утрате его силы), либо аннулирован (может быть произведено в одностороннем порядке в письменной форме). Международные договоры регистрируются в секретариате ООН.

## 10. Дипломатические переговоры в учебном процессе.

### Особенности работы со студентами

#### 10.1. Методологическое содержание переговоров

*Подготовка переговоров* опирается на совокупность следующих дидактических принципов:

- 1) *индивидуальный подход* к каждому студенту, учет его потребностей, что предполагает сбор информации о студентах до занятий;
- 2) *максимальное предоставление свободы в обучении* (выбор преподавателя, дисциплин, формы обучения, типа задач и способа их выполнения);
- 3) *обеспечение студентов наглядными материалами* (видео-, аудиокассеты, статьи, CD-диски);
- 4) *не следует загружать студента большим объемом теоретического материала*, необходимо концентрироваться лишь на основных положениях;
- 5) *возможность активного сотрудничества преподавателя и студента*;
- 6) *формирование у студентов навыков самоменеджмента*, умения работать с информацией;
- 7) *акцент внимания на сильных сторонах студента*.

В методологическом контексте переговоры можно представить как сложную систему, в которую интегрированы другие, более простые методы познания (см. табл.).

| <b>Метод, интегрированный в переговоры</b> | <b>Характеристика его роли в переговорах</b>                                |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Моделирование                              | Построение модели переговоров                                               |
| Системный анализ                           | Системное представление и анализ текущей ситуации накануне переговоров      |
| Мысленный эксперимент                      | Способ получения знания о ситуации посредством ее мысленного преобразования |
| Методы описания                            | Создание переговорного досье и описание переговорного процесса              |

|                     |                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проблемный метод    | Представление проблемы, лежащей в основе переговоров                                          |
| Метод классификации | Создание упорядоченных перечней свойств, сторон, составляющих проблему, подлежащую обсуждению |
| Игровые методы      | Представление вариантов поведения участников переговоров                                      |
| «Мозговая атака»    | Генерирование вариантов идей относительно решения главной проблемы                            |
| Дискуссия           | Обмен взглядами по поводу проблемы и путей ее решения                                         |

*Мысленное экспериментирование* позволяет проверять гипотезы о факторах, определяющих текущую ситуацию, о различных аспектах проблемы, об эффективности предлагаемых решений. Оно учит видению причинно-следственных связей, путей развертывания будущего, скрытой динамики. Фраза «Представьте себе, что...» незаменима при использовании мысленного экспериментирования.

Методы *описания* предполагают формирование системы фактов, которые характеризуют ситуацию на переговорах. При этом наиболее существенное маскируется менее существенным. Студент вынужден разбирать своеобразную головоломку, отделяя существенное от несущественного. Он должен дать системное описание подготовки переговоров, сформировать свою трактовку фактов, оценок, предположений, умолчаний.

*Проблемный* метод формирует проблемный подход к действительности, без которого не может сложиться конструктивизм, предполагающий способность к разрешению проблем. Проблему надо увидеть, диагностировать, а потом формировать варианты решения.

Метод *классификаций* выступает средством сущностного понимания изучаемого и его системного видения. *Дипломатические переговоры* предполагают использование разнообразных классификаций. Наибольший интерес могут представлять классификации проблем и способов их решения, классификации факторов, которые определяют сложившуюся ситуацию.

В анализе ситуации наблюдается пять видов информационной коммуникации:

- 1) преподаватель – студент;
- 2) студент – преподаватель;
- 3) студент – студент;
- 4) внутренняя коммуникация студента и
- 5) внутренняя коммуникация преподавателя.

Задача метода заключается в том, чтобы развернуть все варианты коммуникации.

## ***10.2. Проблема эффективности преподавателя в процессе подготовки переговоров***

В процессе обучения студентов преподаватель выполняет шесть основных функций:

1. *Гносеологическую* функцию – получения и накопления новых знаний. Она требует от преподавателя быстроты и творческого овладения научными методами познания, знаниями предмета, знаниями по педагогике, психологии, методике преподавания. Предметные знания ценятся высоко, а знания по психологии, педагогике, методике – слабое звено в высшей школе.

2. *Проектировочную* функцию, связанную с проектированием целей, программы, планов, методических систем и технологий преподавания курса. Конструктивная деятельность заставляет последовательно и рационально строить занятия, побуждает мыслить творчески, создавая специфические разновидности проектов, которыми выступают разработанные методы, приемы и технологии обучения.

3. *Конструирующую* функцию, которая включает действия по отбору и композиционному построению содержания курса, форм и методов проведения занятий. Конструирование преподавателя носит разовый характер, осуществляется в аудитории. Имея перед собой план занятия, конспект лекции, текст анализа, которые выступают проектами, преподаватель каждый раз по-новому конструирует занятие, учитывая особенности аудитории.

4. *Организационную* функцию – организацию учебно-воспитательного процесса, индивидуальной и коллективной деятельности студентов.

5. *Коммуникативную* функцию – действия, связанные с установлением педагогически целесообразных взаимоотношений между субъектами педагогического процесса. Коммуникация предполагает наличие следующих способностей:

- всесторонне и объективно воспринимать партнера по общению;
- вызывать у него доверие, сопереживание в совместной деятельности;
- быть открытым в общении, делиться информацией;
- предвидеть и ликвидировать конфликты;
- справедливо, конструктивно и тактично критиковать;

- воспринимать и учитывать критику, перестраивая свое поведение и деятельность.

6. *Воспитательную функцию*, направленную на формирование личности учащегося. Преподаватель должен обладать способностью проникновения в психологию учащегося, эмоциональной идентификацией с ними и интеграции в их совместную деятельность.

Повышение эффективности преподавания связано с воплощением ряда принципов.

- *Принцип многообразия и эффективности дидактического арсенала*, который предполагает овладение дидактикой, ее принципами, приемами и методами.
- *Принцип партнерства*, базирующийся на признании учеников партнерами в процессе обучения, на коллективном обсуждении ситуаций, взаимодействии.
- *Принцип смещения роли преподавателя с трансляции знаний к организации процесса их добывания*. Снижается роль преподавателя как «держателя» научных знаний и растет его роль как эксперта и консультанта.
- *Принцип впитывания достижений педагогической и психологической науки*. Преподавателя отличают психологическая и педагогическая обоснованность, формулировка образовательных и воспитательных целей.
- *Принцип творчества*, который предполагает превращение процесса переговоров в неповторимый продукт. *Переговоры* расширяют пространство творчества, позволяя создавать уникальный интеллектуальный продукт.
- *Принцип прагматизма*, ориентирующий на определение возможностей того или иного *варианта решения проблемы*, а также возможных результатов обучения. Преподаватель планирует результат с точки зрения формирования у студентов навыков анализа ситуации и выработки оптимальной стратегии и тактики переговоров.

### **10.3. Методические советы**

1. Планируйте обсуждения в группах из 10–20 лиц. Большие группы следует разбить на подгруппы, чтобы облегчить обсуждение и обмен идеями.
2. При определении времени учитывайте характер проблемы переговоров. Сложные проблемы требуют на обсуждение больше времени, нежели простые вопросы.
3. Располагайте места для участников дискуссии таким образом,

чтобы все могли видеть и слышать друг друга. Перед началом обсуждения дайте возможность участникам переставить стулья так, чтобы им было удобно.

4. Помогите группе выбрать тему для обсуждения и выделите достаточно времени на ее исследование. Таким образом, участники смогут формулировать идеи и планировать свои вопросы.
5. Объясните слушателям, как подготовиться к обсуждению, чтобы эффективно использовать дискуссионное время.
6. В начале дискуссии отведите несколько минут для объяснения ее цели и выяснения, что вы надеетесь получить от участников, и что они – от вас.
7. Дайте участникам указания относительно процесса и процедуры дискуссии: как им следует себя вести, какую роль будете выполнять вы.
8. В начале задайте дискуссии верное направление. Сформулируйте вопрос и тезисы, исходя из учебных целей.
9. Контролируйте, но не тормозите дискуссию. Возможно, придется заранее составить план, как направлять группу. В зависимости от количества времени можно разрешить определенные отступления от темы. Если же время ограничено, следует вернуть обсуждение в основное русло.
10. Контролируйте поведение лидеров группы. Ими могут быть те, кто ощущает себя свободнее или имеет более глубокие знания. Установите для них особый режим работы, например, предложите заранее подготовить вопрос или тезис, поручите вести дискуссию в группах или оценивать навыки ведения дискуссии другими. Не тормозите сильных участников, но научите их уважать взгляды других.
11. Всегда делайте авансы молчаливым участникам, стимулируйте их высказывать свои взгляды. Намеренно спрашивайте их, что они думают по поводу обсуждаемого вопроса, как бы они поступили в той или другой ситуации.
12. Объясните проблему в тех ее частях, где дискуссия окажется сложной или зайдет в глухой угол, но не навязывайте свои взгляды.
13. В благоприятный момент подведите итоги дискуссии. Применяйте для этого работу в группе. Предложите каждому участнику сформулировать краткий итог или попросите одного-двух участников представить свой вариант.

#### **10.4. Методические рекомендации для обсуждения стратегии и тактики переговорного процесса**

1. Для подготовки к обсуждению необходимо решить процедурные проблемы: порядок и регламент выступлений, вопросов и ответов. Студенты должны получить ответы на вопросы:

- Как включиться в процесс обсуждения?
- Какие формы взаимодействия со студентами и преподавателям использовать?
- Какую роль (роли) избрать и как их играть?
- Как быть инициативным?

2. Преподавателю нужно избегать ловушек, которые сводятся к тому, что возникает желание детально объяснить ситуацию, ускорив анализ.

3. Студенты должны дорасти интеллектуально до выбора оптимальной стратегии и тактики на конкретных переговорах сами.

4. Отношения между преподавателем и студентами должны быть партнерскими.

5. Атмосфера на занятиях должна быть творческой.

6. Обсуждение в аудитории следует концентрировать вокруг трех позиций:

- главная проблема переговоров;
- альтернативные варианты решения этой проблемы;
- рекомендации относительно выбора тактики в данной ситуации.

Таким образом, в процессе обсуждения переговорного процесса, его стратегии и тактики преподаватель осуществляет информационно-коммуникативное взаимодействие студентов, формирует и поддерживает поле знаний, т.е. выступает как руководитель, коммуникатор и активный участник познавательного коллективного процесса.

Для формирования итоговой оценки следует использовать *многокомпонентный метод*. Ее составными будут оценки за:

- участие в занятии, измеренное уровнем активности;
- подготовленные письменные работы.

Присутствие студента в аудитории представляется минимальной мерой участия в дискуссии. Даже если студент все время молчит, он воспринимает дискуссию и следит за обсуждением. Присутствие на всех занятиях обеспечивает ему положительное минимальное значение оценки за «активность в обсуждении».

При оценке участия студентов в дискуссии следует учитывать содержательную активность, которая включает:

1. Выступление, представляющее попытку серьезного предвари-

тельного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность).

2. Обращение внимания на определенный круг вопросов, которые требуют углубленного обсуждения.
3. Владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.
4. Умение логически мыслить, если высказанные точки зрения подытоживаются и приводят к логическим выводам.
5. Предложение альтернативных вариантов, которые раньше оставались без внимания.
6. Предложение определенного плана действий или плана воплощения решения.
7. Определение существенных элементов, которые должны учитываться при выборе стратегии и тактики переговоров.
8. Заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.
9. Выступления при подведении итогов дискуссии.

## 11. Словарь основных терминов

**Альтернат** – экземпляр международного договора, имеющий особенности оформления текста и исполненный на языке той страны – участницы данного договора, которой он принадлежит. Эти особенности на юридическую природу документа не влияют.

**Аннулирование международного договора** – вид прекращения действия договора в одностороннем порядке одним из его участников или в силу прекращения существования государства контрагента, его расчленения, начала войны, изменения обстановки.

**Депозитарий** – страна – участник международного многостороннего договора, в которой хранится подлинник текста данного договора.

**Денонсация международного договора** – вид прекращения действия договора, который обусловлен в самом договоре.

**Джентльменское соглашение** – устная форма международного договора, как правило, в дальнейшем подлежит письменному оформлению.

**Дипломатические переговоры** – организационно оформленный процесс двустороннего и многостороннего сотрудничества субъектов международных отношений по установлению связей, обсуждению и решению интересующих их вопросов, осуществляемый на временной или постоянной основе уполномоченными представителями сторон в соответствии с принципами и нормами международного права.

**Закрытие позиции** – способ подачи позиции в процессе переговоров, которым участник переговоров стремится скрыть ее истинное содержание от партнера.

**Закрытый договор** – международный договор, условия которого не предусматривают присоединение новых участников.

**Консультации** – вид дипломатических переговоров, имеющих целью выявление позиций, точек зрения, взглядов сторон на определенные проблемы.

**Концепция переговоров** – общий подход к переговорам, которого придерживается сторона, вступая в переговоры. Концепция формируется на подготовительном этапе, но в ходе переговоров может изменяться.

**Конвенция** – международный договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования.

**Международный договор** – международное соглашение, заключенное между государствами в письменной форме и регулируемое международным правом, независимо от того, содержится ли оно в одном, двух или нескольких связанных между собой документах, а также независимо от его названия.

**Многосторонние дипломатические переговоры** – вид международных переговоров с количеством участников больше двух.

**Национальный стиль ведения переговоров** – особенности поведения на международных переговорах представителей разных стран, обусловленные национальным характером, традициями, культурой народов, политическим и государственным устройством страны.

**Объект переговоров** – это то, на что направлено внимание субъектов в ходе ведения переговоров.

**Открытый договор** – международный договор, условия которого предусматривают присоединение к нему новых участников.

**Открытие позиции** – способ подачи позиции в переговорах, которым участник переговоров декларирует собственную позицию без сравнения ее с позицией партнера.

**Пакт** – вид международного договора, имеющий целью обеспечение общего мира.

**Парафирование** – визирование сторонами текста международного договора в ходе его обсуждения на переговорах (от франц. *parafer* – «подписывать инициалами»).

**Переговорное пространство** – область проблем, выносимых на международные переговоры, где возможна дискуссия и вероятно достижение соглашения.

**Позиция на переговорах** – совокупность целей, предложений, аргументов и возможных вариантов решений, с которыми стороны выходят на переговоры.

**Посредничество** – участие третьей стороны в международных переговорах по урегулированию споров между субъектами международных отношений.

**Предмет переговоров** – все то, по поводу чего проводятся переговоры.

**Пролонгирование** – официальная процедура продления сроков действия международного договора.

**Протокол** – вид международного договора, фиксирующий краткое изложение соглашения по отдельному вопросу, или поясняющий отдельные постановления заключенного договора.

**Ратификация** – утверждение международного договора, подписанного высшей властью в стране в соответствии с ее конституцией (от латинского *ratus* – «верный», «достоверный», и *facerte* – «делать»).

**Ратификационная грамота** – акт главы государства, содержащий заявление о том, что он рассмотрел и одобрил заключенный от его имени международный договор, и что заключенный договор будет соблюдаться.

**Ревизия международного договора** – пересмотр условий договора.

**Регистрация международного договора** – стадия юридического оформления договора, на которой заключенный договор учитывается в соответствующих органах ООН (Секретариат) с последующей публикацией.

**Согласованный между сторонами проект договора** – текст международного договора, подлежащий подписанию, складывается из согласованных между сторонами статей, условий, положений, формулировок, которые стороны переговоров согласны подписать.

**Способ подачи позиции на переговорах** – один из элементов технологии переговорного процесса, метод взаимодействия с партнером, с помощью которого позиция открывается или закрывается, подчеркивается общность интересов или различий в позициях с другим участником переговоров.

**Тактические приемы ведения переговоров** – способы подачи сторон своей позиции в ходе переговоров.

**Участник (сторона) международного договора** – государство, которое согласилось на обязательность для него данного договора и для которого этот договор находится в силе.

**Юридическое оформление международного договора** – совокупность мероприятий официальных органов государства в соответствии с нормами международного права, внутреннего законодательства и дипломатической практики с целью придания ему юридической жизни и силы действия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Блищенко, И.П. Дипломатическое право / И.П. Блищенко. – Москва: Высшая школа, 2003. – 239 с.
2. Борунков, А.Ф. Дипломатический протокол в России / А.Ф. Борунков. – 3-е изд., доп. – Москва: Междунар. отношения, 2005. – 260 с.
3. Борунков, А.Ф. Дипломатический протокол в России. – Москва: Междунар. отношения, 2007. – 280 с.
4. Василенко, И.А. Политические переговоры: учеб. пособие / И.А. Василенко. – Москва: Гардарики, 2006. – 272 с.
5. Вуд, Д. Дипломатический церемониал и протокол / Д. Вуд, Ж. Серре. – 2-е, испр. изд. – Москва: Прогресс, 1976. – 395 с.
6. Демин, Ю.Г. Дипломатическая служба США / Ю.Г. Демин. – Москва: Междунар. отношения, 1999. – 184 с.
7. Демин, Ю.Г. Статус дипломатических представительств и их персонала / Ю.Г. Демин. – Москва: Междунар. отношения, 1995. – 204 с.
8. Дипломатическая служба: учеб. пособие / под ред. А.В. Торкунова. – Москва: РОССПЭН, 2002. – 688 с.
9. Зонова, Т.В. Дипломатия иностранных государств / Т.В. Зонова. – Москва: Рос. полит. энциклопедия, 2004. – 352 с.
10. Зонова, Т.В. Современная модель дипломатии: истоки становления и перспективы развития / Т.В. Зонова; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (Ун-т). – Москва: РОССПЭН, 2003. – 336 с.
11. Зорин, В.А. Основы дипломатической службы / В.А. Зорин. – Москва: Междунар. отношения, 2003. – 367 с.
12. Исраэлян, В.Л. Технология двусторонних и многосторонних дипломатических переговоров / В.Л. Исраэлян. – Москва: Междунар. отношения, 1988. – 93 с.
13. Кальер, Ф. О способах ведения переговоров с государями / Ф. Кальер. – Москва: МИА, 2001. – 290 с.
14. Карягин, В.В. Дипломатическая жизнь за кулисами и на сцене / В.В. Карягин. – Москва: Междунар. отношения, 1994. – 315 с.
15. Киссинджер, Г. Дипломатия / Г. Киссинджер. – Москва: ВРС, 1997. – 847 с.
16. Ковалев, А.Г. Азбука дипломатии / А.Г. Ковалев. – Москва: Междунар. отношения, 1993. – 264 с.
17. Кузьмин, Э.Л. Протокол и этикет дипломатического и делового общения: учеб. пособие / Э.Л. Кузьмин. – Москва: Норма, 2004. – 303 с.
18. Лойко, Л.В. Дипломатическая переписка: учебно-методическое пособие / Л.В. Лойко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: БГУ, 2008. – 56 с.
19. Матвеев, В.М. Британская дипломатическая служба / В.М. Матвеев. – Москва: Междунар. отношения, 1990. – 2-е изд., перераб. и доп. – 222 с.
20. Матвеев, В.М. Дипломатическая служба США / В.М. Матвеев. – Москва: Междунар. отношения, 2002. – 192 с.
21. Михалькевич, Г.Н. Протокол и этикет международного общения / Г.Н. Михалькевич. – Минск: БГУ, 2003. – 275 с.

22. Никольсон, Г. Дипломатическое искусство: четыре лекции по истории дипломатии / Г. Никольсон. – Москва: Изд-во Ин-та междунар. отношений, 1962. – 121 с.
23. Попов, В.И. Современная дипломатия: теория и практика. Дипломатия – наука и искусство : [курс лекций, прочитанный в 1991-2001 гг.] / В. И. Попов; Дипломат. акад. МИД России. – 2-е изд., доп. – Москва: Междунар. отношения, 2003. – 574 с.
24. Селянинов, О.П. Дипломатические отношения государств: принципы, формы, методы: учеб. пособие / О.П. Селянинов. – Москва: МГИМО, 2004. – 312 с.
25. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. А. Гореловой; предисл. В.А. Кременюка. – Москва: Наука, 1992. – 158 с.
26. Berton, P. International Negotiation: Actors, Structure/Process, Values / P. Berton, H. Kimura, I.W. Zartman. – London, Palgrave Macmillan, 1999. – 385 p.
27. Brazeal, G. Against Gridlock: The Viability of Interest-Based Legislative Negotiation / G. Brazeal [Electronic resource] // Harvard Law & Policy Review (Online) – 2009. – Mode of access : [http:// papers.ssrn.com/sol3/paperscfm?abstract\\_10=1730725/](http://papers.ssrn.com/sol3/paperscfm?abstract_10=1730725/). – Date of access : 8.10.2012.
28. Burgess, H. Negotiation Strategies / G. Burgess, H. Burgess (Eds). Beyond Intractability [Electronic Resource] // Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. – 2004. – Mode of access : <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/negotiation-strategies>. – Date of access : 08.10.2012.
29. Butt, A.N. The effects of self-emotion, counterpart emotion, and counterpart behavior on negotiator behavior: a comparison of individual-level and dyad-level dynamics / A.N. Butt, J.N. Choi, A. Jaeger // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – № 26 (6). – P. 681–704.
30. Cellich, C. Global Business Negotiations Across Borders. Practical Solutions (International Business Collection) / C. Cellich, J. Subhash. – Business Expert Press, 2011. – 334 p.
31. Diplomacy games: formal models and international negotiations / Ed. by Avenhaus R., Zartman I.W. – Berlin; Heidelberg; New York: Springer, 2007. – 350 c.
32. Forgas, J.P. On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and behavior / J.P. Forgas // Journal of Personality and Social Psychology. – 1998 (74). – P. 565–577.
33. Gates, S. The Negotiation Book / S. Gates. – United Kingdom: A John Wiley and Sons, LTD, Publication, 2010. – 320 p.
34. Goldbl, J. Arms Control: The New Guide to Negotiations and Agreements / J. Goldbl. – Oslo: International Peace Research Institute, 2002. – 258 p.
35. Graham, J.L., Hernández R.W. Global Negotiation: The New Rules / London, Palgrave Macmillan, 2008. – 272 p.
36. I laughed, I cried, I settled: The role of emotion in negotiation: The handbook of negotiation and culture / B. Barry [et al.]. – Stanford, CA: Stanford University Press, 2004. – P. 71–94.
37. Katz, L. International Negotiation: How Do I Get Ready? / L. Katz [Electronic Resource] // Mode of access : <http://leadershipcrossroads.com/mat/International%20Negotiation.pdf>. – Date of access : 08.10.2012.
38. Negotiation / M.H. Bazerman [et al.] // Annual Review of Psychology. – 2000. – № 51. – P. 279–314.

39. Smyser, W.R. How Germans Negotiate: Logical Goals, Practical Solutions (Cross-Cultural Negotiation Books) / W.R. Smyser. – Washington, D.C.: US Institute of Peace Press, 2003. – 246 p.
40. The International Negotiations Handbook. Success Through Preparation, Strategy, and Planning: A Joint Project from Baker & McKenzie and The Public International Law & Policy Group. – Washington, D.C.: PILPG and Baker & McKenzie, 2007. – 82 p.