

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ  
Кафедра дипломатической и консульской службы**

**Л. В. Слуцкая**

**ОСНОВЫ  
ПЕРЕГОВОРНОГО  
ПРОЦЕССА**

**Учебно-методический комплекс для студентов  
факультета международных отношений**

**МИНСК  
2012**

УДК 327.82(075.8)+341.76(075.8)  
ББК 66.041.331 я 73+67.910.8 я 73  
С493

Рекомендовано Советом  
факультета международных отношений  
27 марта 2012 г., протокол № 3

Рецензент  
кандидат исторических наук *B. A. Острога*

**Слуцкая, Л. В.**

С49     Основы переговорного процесса: учеб.-метод. комплекс для студентов фак. междунар. отношений / Л. В. Слуцкая. – Минск : БГУ, 2012. – 54 с.

Учебно-методический комплекс по курсу «Основы переговорного процесса» включает необходимые теоретические, методические и практические материалы для проведения занятий со студентами и самостоятельного изучения ими данной дисциплины. Содержит краткое изложение основных вопросов курса, тесты для самоконтроля, список литературы и словарь терминов.

Предназначен для студентов-международников, организаторов и участников международного сотрудничества.

**УДК 327.82(075.8)+341.76(075.8)  
ББК 66.041.331 я 73+67.910.8 я 73**

© Слуцкая Л.В., 2012  
© БГУ, 2012

## **Введение**

Резко возросшая взаимозависимость мира и появление глобальных проблем, требующих согласованных действий различных участников на международной арене способствовало становлению переговоров как действенного инструмента построения и регулирования международных отношений. В последние десятилетия в переговорный процесс стало вовлекаться большое количество людей, как непосредственно участвующих в переговорах, так и выполняющих функции экспертов. Особую роль переговоры приобрели при решении конфликтов.

Все эти факторы подчеркивают актуальность проблемы формирования переговорной культуры у будущих специалистов-международников. В современном обществе наиболее востребованными являются инициативные, ответственные, коммуникальные, мобильные специалисты, имеющие навыки делового общения, владеющие иностранными языками и способные к межкультурной коммуникации. Переговорная культура – это ключевой фактор переговорного процесса, позволяющий налаживать и поддерживать международные контакты, успешно сотрудничать с зарубежными партнерами в деловой и профессиональной среде, а соответственно достойно представлять белорусское государство на международном уровне.

Дисциплина «Основы переговорного процесса» является логическим продолжением курсов «Основы дипломатии» и «Дипломатический протокол и этикет». Ее предмет составляют международно-правовые, организационные, морально-этические принципы, нормы и правила, действующие в международной практике ведения переговоров.

Цель курса – изучение современных общепринятых международных норм и правил ведения переговоров, их истоков и эволюции.

В результате изучения данного курса студент должен:

- *иметь представление*: об основных формах и методах ведения политических переговоров, о психологических и национальных аспектах переговорного процесса;

- *знать*: основные категории и понятия переговорного процесса и договорной работы; виды переговоров и международных договоров и их особенности; технологию переговорного процесса, его этапы; тактические приемы ведения переговоров, способы и средства воздействия на партнера, виды взаимодействия с ним и способы принятия решений на переговорах; особенности подготовки и ведения многосторонних дипломатических переговоров; процессы подготовки, заключения, ратификации и регистрации международного договора, условия и способы прекращения его действия;

*уметь*: использовать нормативные и методические документы по переговорной и договорной работе, знания и навыки по подготовке и выполнению отдельных мероприятий по подготовке и участию в переговорном процессе в рамках дипломатической службы и других видов государственной деятельности.

Изучение дисциплины «Основы переговорного процесса» является весьма актуальным в силу практического применения многих ее положений в будущей профессиональной деятельности и повседневной жизни специалистов-международников и поэтому ориентировано преимущественно на студентов старших курсов специальностей «Международные отношения (по направлениям).

# I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1. ПЛАН-КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. Переговоры и их роль в современной дипломатии

1. Переговоры как основа политической деятельности.
2. Зарождение и историческое развитие феномена переговоров.
3. Изучение переговоров: основные подходы и методы.

1. Термин переговоры используется для обозначения широкого круга вопросов, в рамках которых люди пытаются обсудить те или иные проблемы, согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы. Понятие переговоры используется применительно к ситуациям официальных переговоров, сотрудничества, а также в условиях конфликта.

Термин «переговоры» сегодня особенно прочно утвердился в области дипломатии и международных отношений, поскольку именно переговоры являются основой дипломатической деятельности. Часто их просто отождествляют с дипломатией, а саму дипломатию нередко определяют как искусство ведения переговоров. Так, по определению французского дипломатического словаря, «переговоры являются смыслом существования не только дипломатического агента как главы миссии, но и всей дипломатии в целом, все же остальные формы и виды официальной деятельности дипломата занимают по отношению к ней подчиненное положение». Причем в определенном смысле история международных переговоров – это и есть история дипломатии, ведь все остальные формы и виды официальной дипломатической деятельности занимают по отношению к переговорам подчиненное место.

Слово «переговоры» своим происхождением обязано латинскому *negotium* (*nec*, *ni* – нет и *otium* – досуг). Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (*negotiant* – торговец). Действительно, в политике понятие «переговоры» появляется значительно позже, чем в обыденной жизни и в экономике, ведь даже на заре человеческой цивилизации человеку ежедневно приходилось вести переговоры с другими людьми по поводу своих экономических, социальных и личных проблем.

Переговоры в сфере политики можно рассматривать как науку и искусство достижения компромисса, в том числе, в условиях конфликтного противостояния сторон. Если говорить о переговорах как искусстве, нельзя не заметить, что это в первую очередь «искусство возможного»: оно балансирует на тонкой грани между «доказать», «убедить» и «победить», что всегда связано с определенным риском. И с этой точки зрения специфика политических переговоров наиболее полно раскрывается в теории игр. Участие в переговорном процессе имеет смысл лишь постольку, поскольку его результаты не предопределены, следовательно, каждый из игроков имеет свой шанс. Поэтому политические переговоры – это форма рисковой деятельности, в ходе которой участники оспаривают друг у друга возможность определять характер будущих политических соглашений. Решающим здесь является принцип неопределенности, отраженный в понятии риска, и искусство опытного переговорщика состоит в том, чтобы этот риск максимально уменьшить.

Если рассматривать переговоры как искусство компромисса, то важно обратить внимание на приемы тонкого лавирования, маневра, на искусство толерантности. Для того чтобы претворить задуманный политический курс в жизнь политиче-

скому деятелю необходимы тонкая интуиция и высокое мастерство, но именно борьба противоположных начал делает политические переговоры необыкновенно занимательной сферой человеческой практики.

Если рассматривать политические переговоры с позиций науки, то сравнивая их с другими политическими практиками – консультациями, спорами и конфликтами, – можно заметить, что переговоры отличает выраженный процессуальный аспект.

Причины, по которым политики садятся за стол переговоров, достаточно разнообразны. С одной стороны, политики поспешно соглашаются на переговоры под угрозой протестных политических акций (например, забастовок, демонстраций); с другой стороны, переговоры часто ведутся в целях политических манипуляций, чтобы лишь продемонстрировать волю к согласию и перемирию (например, во время вооруженных конфликтов). Иногда политикам приходится садиться за стол переговоров под давлением шантажа (угрозы террористов и политических радикалов). К ним обращаются также, когда односторонние политические действия невозможны или невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное, а также когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

Но в любом случае ведение переговоров должно предусматривать волю к взаимопониманию, даже солидарности, уважение к личности вне зависимости от разногласий. Профессиональные политики отмечают случаи, когда политические переговоры неэффективны: это происходит при взаимоисключающих интересах и когда стороны настроены непримиримо. Таким образом, переговоры являются основой политической деятельности любого современного государства на всех уровнях реализации политики, позволяя эффективно решать как внутриполитические проблемы, так и проблемы, возникающие на международной арене.

**2.** Переговоры – одна из самых древних политических практик: они испокон века сопровождают войны, революции, создание коалиций государств и распад империй.

Еще в Древней Греции широкое распространение получил институт проксении, т.е. гостеприимства, который впоследствии лег в основу всех последующих международных связей древнего мира. Проксен города-полиса пользовался в нем по сравнению с прочими иностранцами известными правами и преимуществами в отношении налогов, торговли, суда и всякого рода почетных привилегий. Со своей стороны проксен принимал на себя нравственное обязательство по отношению к городу, где он пользовался гостеприимством, во всем содействовать его интересам и быть посредником между ним и властями своего города. Приходившие в город посольства обращались к своему проксену для ведения переговоров.

Таким же древним международным институтом в Греции были и амфикионии, т.е. религиозные союзы, возникавшие возле святилища какого-либо особо чтимого божества. В эти союзы входили племена, которые жили вокруг святилища («амфикионы» – вокруг живущие) независимо от их родственных отношений.

Первоначальной целью амфикионии были общие жертвоприношения и празднества в честь почитаемого божества, защита храма и его сокровищ, накоп-

ленных от общественных и частных приношений, а также наказание святотатцев – нарушителей священных обычаев.

Постепенно амфикионии превратились в действенный религиозно-политический институт, занимавшийся утверждением политических договоров, объявлением и прекращением войны, назначением и смещением общих правителей, входивших в амфикионию.

Самой древней и наиболее влиятельной амфикионией была Дельфийско-Фермопильская, которая образовалась из – Дельфийской амфикионии при храме Аполлона в Дельфах и Фермопильской при храме Деметры. В Дельфийско-Фермопильскую амфикионию входило 12 племен. Каждое из них имело по два голоса. Верховным органом амфикионии было общее собрание, созывавшееся два раза в год – весной и осенью – в Фермопилах и Дельфах. Решения общего собрания считались обязательными для всех амфикионов. Уполномоченными лицами собрания, которые фактически руководили всеми делами, были иеромнемоны, назначаемые государствами по количеству голосов амфикионии (их было 24). Главнейшей обязанностью иеромнемонов было соблюдение «божьего мира» и устройство религиозных празднеств.

Дельфийско-Фермопильская амфикиония представляла собой значительную политическую силу, которая оказывала огромное влияние на международную политику Греции. В руках Дельфийско-Фермопильской амфикионии была сосредоточена и светская, и духовная власть. По всем спорным вопросам международного права обращались в Дельфы.

В конце V – начале IV в. до н. э. в Древней Греции появляется новая коллегия – пилагоров. Через пилагоров и иеромнемонов входившие в состав амфикионии города приносили друг другу клятвы и принимали на себя известные обязательства.

Переговоры являются неотъемлемой частью политической истории, они возникли вместе с развитием политической сферы общества и имеют такую же древнюю историю, как история политической мысли и история дипломатии. Важность переговорного процесса отмечалась многими авторами в Средневековье. Так, французский епископ, учитель дофина при Людовике XIV, Ж.Б. Боссюэ в своих «Клятвах» обращает внимание на символические слова Иисуса Христа: «Я направлен не для того, чтобы судить мир; вся власть моей миссии состоит лишь в переговорах о мире».

В качестве великого инициатора идеи переговоров можно назвать кардинала Ришелье, который в своем «Политическом завещании» указывал на значимость межгосударственных переговоров: «...Переговоры, проводимые открыто или тайно повсюду, даже там, где нельзя добиться немедленных успехов, а те, что могут ожидаться в будущем, не слишком очевидны, – есть вещь необходимейшая для благополучия государств».

Специфика переговорного процесса в политической сфере неразрывно связана с понятиями власти, права и силы. Великие мыслители Н. Макиавелли и К. фон Клаузевиц видели в политических переговорах такое же средство для завоевания власти и могущества, как и война. Для них политика и дипломатия во время переговоров являются лишь «продолжением войны иными средствами».

Французский мыслитель эпохи Просвещения Ж.-Ж. Руссо презрительно клеймил переговоры как «королевские дрязги». Тем не менее, все крупные вехи политической истории отмечены эпохальными международными переговорами, результаты которых иногда на долгие годы определяли принципы мировой политики: достаточно назвать Венский конгресс и Версальский договор, Ялтинскую конференцию и Хельсинкские соглашения. Все эти сложные международные переговоры отличались кипением политических страсти, переплетением хитроумных интриг, столкновением крупных политических амбиций, что позволяет выделить в политических переговорах не только стратегический, но сложный психологический контекст.

На современном этапе роль переговорного процесса как средства разрешения международных проблем неуклонно возрастает. Создание в 1945 г. ООН положило начало широкому использованию переговоров как преемственного способа взаимодействия между государствами, организациями и различными акторами на международной арене.

Отличительной особенностью современного переговорного процесса является появление так называемых «возобновляющихся переговоров» (сессии Генеральной Ассамблеи ООН, саммиты «Большой восьмерки», сессии ОБСЕ) и широкое распространение такого способа принятия решений как консенсус.

Таким образом, изначально зародившись в коммерции, переговоры со временем стали неотъемлемой частью политической жизни, дипломатии, средством, позволяющим эффективно разрешать проблемы, как на внутригосударственном уровне, так и на международной арене.

**3.** Несмотря на то, что многие государственные деятели, философы и политики подчеркивали важность переговоров в отношениях между государствами, вплоть до 1714 г. не существовало работ, изучающих процесс ведения переговоров.

Основоположником исследований переговорного процесса считается французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер – автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»). Вплоть до XX в., более двухсот лет, это было практически единственное научное исследование по переговорному процессу. Объектом широкого научного исследования переговоры стали лишь во второй половине XX в.

Современные исследователи в своих определениях акцентируют разные стороны переговорного процесса. Так, российские исследователи переговорного процесса зачастую рассматривают переговоры с прагматической точки зрения, т.е. в качестве инструмента решения каких-то проблем.

Отечественные исследователи (Е.М. Бабосов) и некоторые российские политологи (М.М. Лебедева, А.В. Дмитриев) склонны рассматривать переговоры в парадигме конфликта, и в этом случае переговоры не что иное, как преодоленный конфликт сторон.

В зарубежной литературе представлен широкий спектр определений термина «переговоры». Например, известные американские ученые Р. Фишер и У. Юри видят в переговорах прежде всего стремление к консенсусу: для них это совокупность практик, которые позволяют мирно сочетать антагонистические интересы, «метод достижения соглашения на дружеской основе, без поражения сторон». Сходную точку зрения выразил голландский ученый У. Мастенбрюк, который рас-

сматривает переговорный процесс как «тип поведения», используемый ежедневно, как элемент любой встречи и дискуссии.

Американский политолог И.В. Зартман настаивает на том, что во время переговоров под воздействием обмена информацией «создается новая реальность» и происходит трансформация неизменных ценностей в ценности подвижные. С ним согласны К.Селлих и С.С.Джейн: «Переговоры – ситуация взаимозависимости, поскольку в ней один участник переговоров оказывает влияние на другого, и наоборот».

Французский исследователь Л. Белланже, рассматривая переговоры в экзистенциальном ракурсе, делает вывод, что они позволяют находить приемлемое урегулирование для сохранения или расширения своей собственной свободы, своего «я», своей личности перед лицом другого человека или других людей, правил, целей, перед развитием мира и его структур. Поэтому в переговорах он видит прежде всего указание на коллективную волю к изменению, ориентированную на все более активное участие всех во всех главных решениях, касающихся повседневной жизни.

В своем исследовании Белланже декларирует интегративный подход к переговорному процессу, объединяющего четыре различные перспективы. Согласно его точке зрения, переговоры – это:

- «шарада», в которой каждый из участников стремится разгадать не редко почти определенное ситуацией решение самих действующих лиц;
- «искусство», состоящее, например, в ловкости налаживания отношений, в которых переговоры являются скорее маркером начала, чем конца;
- «торговля» в процессе выделения ресурсов;
- познавательный процесс и последовательное обучение.

Таким образом, в современной науке существует множество подходов к переговорам, которые дополняют друг друга.

Методы изучения переговоров зависят от направления и задач исследования.

С точки зрения методов изучения, исследования переговорного процесса можно разделить на «традиционное» и «модернистское».

*Традиционное* (историко-описательное) направление представлено работами профессиональных политиков и дипломатов, которым по роду своей деятельности приходилось вести переговоры или наблюдать за их проведением, а также исследованиями историков и специалистов-международников.

*Модернистское* (операционально-прикладное) направление возникло на стыке таких наук, как социология, математика, психология, экономика. Каждая из этих наук, естественно, используют свои методы в изучении переговорного процесса.

Основными методами исследования переговорного процесса являются: наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ мемуарной литературы, контент-анализ, ивент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование.

*Наблюдение* как метод исследования предполагает наличие субъекта наблюдения (участников переговоров), объекта наблюдения (процесс переговоров) и средств наблюдения. Наблюдение может быть непосредственным (наблюдающий - посредник на переговорах), внешним (с помощью телевидения, радио, интернета) и включенным (наблюдающий - участник переговоров).

Самым распространенным методом изучения переговоров является изучение документов: стенограмм переговоров, итоговых документов международных конференций.

*Анкетирование и интервьюирование* является разновидностью косвенного наблюдения, когда информация приобретается при помощи интервью, анкетирования до или после проведения переговоров.

Большой объем информации можно почерпнуть из мемуарной литературы, в первую очередь, разумеется, из мемуаров дипломатов. Иногда в мемуарах содержится информация, которая отсутствует в других источниках, как например, различные тактические приемы, используемые в переговорном процессе, технологии проведения переговоров.

Одним из наиболее распространенных научных инструментов прикладного изучения текстовой информации является *контент-анализ*, который представляет собой систематическое изучение письменного или устного текста с фиксацией наиболее часто повторяющихся словосочетаний, сюжетов и других коммуникативно-значимых материалов.

*Ивент-анализ* – метод анализа событийных данных, показывающий, *кто* говорит или делает, *что* говорит или делает, по отношению к *кому* говорит или делает и *когда* говорит или делает. Систематизация и обработка соответствующих данных осуществляются по следующим признакам: 1. субъект-инициатор (кто); 2. сюжет или область вопроса (что); 3. объект (по отношению к кому); 4. дата события (когда). Систематизированные таким образом данные сводятся в матричные таблицы, ранжируются и подсчитываются с помощью ЭВМ.

Достаточно часто в исследованиях переговорного процесса используется аналитическая методика изучения особенностей индивидуального (реже группового) мышления – *когнитивное картирование*. Этот метод направлен на анализ того, как тот или иной участник переговоров воспринимает обсуждаемую проблему. Путем выявления основных понятий, которыми оперируют участники переговоров и взаимосвязей между ними, составляется карта, позволяющая выяснить восприятие ими обсуждаемых проблем.

*Моделирование* как метод изучения переговоров заключается в построении искусственных, идеальных, воображаемых ситуаций и проигрывание их с целью построения некой идеальной модели проведения переговоров.

Следует отметить, что полнота и результативность исследования во многом зависит от предмета изучения и грамотного сочетания максимально возможного количества методов.

## **Тема 2. Переговорный процесс: сущность, функции, типология**

1. Сущность, функции и субъекты переговорного процесса.
2. Типология политических переговоров.

**1.** В отечественной и зарубежной литературе, посвященной проблеме переговоров, на сегодняшний день существует большое количество трактовок термина «переговоры». Тем не менее, суть этих терминов сводится к трем составляющим: процесс, коммуникация и поиск совместных решений. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство содержания (предмет переговоров), про-

цесса общения и определенных процессуальных процедур, несмотря на различия национальных культур их участников. Процессуальный аспект политических переговоров – это правила, порядок обсуждения и протокол, т.е. соглашение участников о правилах ведения переговоров.

Переговоры представляют собой коммуникативное взаимодействие, в ходе которого их участники налаживают контакты, устанавливают отношения и уясняют позиции друг друга.

От других видов общения переговоры отличает также существование у договаривающихся сторон общей проблемы, которую необходимо решить совместными усилиями. Направленность на совместное решение проблемы одновременно является и главной функцией переговоров, а ее реализация зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения.

Переговорный процесс предполагает манипулирование тремя ключевыми элементами: информацией, временем и властью. Стороны, участвующие в переговорном процессе, стремятся получить максимум информации друг о друге: о приоритетах, потребностях, намерениях и подходах, что способствует более тщательной подготовке и проведению переговоров. Еще до начала переговоров особое внимание уделяется согласованию сроков их проведения. Не всегда срок проведения переговоров зависит от воли всех его участников. Значительное превосходство участнику переговоров дает обладание властью или определенными преимуществами по отношению к другой стороне.

Таким образом, можно говорить о том, что переговоры – это процесс коммуникации двух или нескольких сторон с различными предпочтениями и приоритетами, направленный на достижение взаимоприемлемого соглашения по тому или иному вопросу.

Сфера использования переговоров достаточно широка. Они происходят в рамках процесса купли-продажи, между отдельными индивидуумами по самым различным поводам, в рамках корпоративных взаимоотношений, в политических кругах, на международном уровне.

Важной особенностью переговорного процесса в политической сфере является выраженный реформизм данной практики, поскольку переговоры – это соглашение о проведении взаимно выработанного изменения предшествующего политического состояния. Наконец, ведение политических переговоров, в отличие от консультаций, споров и конфликтов, – это всегда прерогатива профессиональных политиков и государственных деятелей, которые хотят убедить политических оппонентов в своей правоте и склонить их к своей позиции.

Следовательно, можно определить политические переговоры как специфический вид политического межличностного взаимодействия сторон и совместной деятельности, ориентированный на разрешение политических конфликтов или организацию сотрудничества и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.

Через исследование функций политических переговоров можно глубже осознать отличие этого типа переговорной деятельности от остальных – деловых, военных, личных и пр. Универсальными функциями переговоров во всех сферах общественной жизни являются:

- *поиск совместного решения проблемы*, который служит основной функцией;

- *информационная* – заключается в том, чтобы получить максимум сведений об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Эта функция может использоваться и для дезинформации противника;

- *коммуникативная функция* связана с налаживанием и поддержанием связей и отношений участников переговоров. Именно в процессе общения снимается информационная неопределенность путем постепенного уяснения партнерами позиций друг друга. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры;

- *регулятивная*: в процессе переговоров происходит регулирование отношений с партнером и координация совместной деятельности.

Тем не менее, для переговорного процесса в политической сфере характерны специфические политические функции:

- *пропагандистская функция* или *функция по связям с общественностью (PR)* состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, разъяснения своей политической позиции, предъявления претензий оппонентам, привлечение на свою сторону союзников и т.п. Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется через СМИ. При этом нередко используются такие манипуляции, как «наклеивание ярлыков», «подтасовка карт», «блестательная неопределенность» и др. Особенно интенсивно эта функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам: активное воздействие на общественное мнение с целью оправдания собственных действий. Иногда, чтобы избежать давления прессы и политических воздействий извне, переговоры ведутся «за закрытыми дверями» и даже в обстановке секретности;

- *маскировочная функция* или *функция политического манипулирования* применяется с целью достижения побочных эффектов. Переговоры для «отвода глаз» и маскировка истинных политических намерений (часто используется перед началом военных действий, чтобы усыпить бдительность противника). В этом случае стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают различные задачи. Так, одна из сторон стремится выиграть время, успокоить оппонента, создать видимость стремления к сотрудничеству. Примером могут быть мирные переговоры между Россией и Францией в Тильзите в 1807 г., вызвавшие недовольство и в той, и в другой стране. Однако и Александр I, и Наполеон рассматривали Тильзитские соглашения не более чем временную передышку перед неизбежным военным столкновением.

На практике переговоры многофункциональны, но приоритетной должна оставаться функция поиска совместного решения проблемы, иначе переговоры становятся мнимыми – квазипереговорами.

По своей структуре переговорный процесс включает предмет и стороны переговоров. Предметом переговоров являются объект спора или сотрудничества сторон: территория, взаимодействие в гуманитарной сфере, условия торговли, время проведения выборов, распределение министерских постов в коалиционном правительстве и т.д. Иногда обсуждается только один вопрос, но обычно рассматривают

ваются сразу несколько вопросов. Для политических переговоров характерно то, что их предмет – вопросы, связанные с осуществлением властных полномочий.

Сторонами политических переговоров являются органы власти разного уровня и различных ее ветвей, а также организации (партии, движения и т. д.), ведущие борьбу за политическую власть. Профессиональные, культурные и другие организации становятся сторонами политических переговоров только в случае их участия в политической борьбе.

Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым, поскольку в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это, прежде всего лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть глава государства, правительство, парламент и т.д. Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит суперсубъект переговоров – народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т. п.

Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса.

Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивами. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, состоящий из нескольких стадий, каждая из которых отличается по своим задачам. Можно выделить 3 основные стадии переговоров: подготовка к переговорам, процесс ведения переговоров, анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых соглашений.

**2.** Все многообразие видов переговоров определяется признаком их классификации, который достаточно разнообразен. Типологию переговоров можно провести в зависимости от:

- объектной стороны переговоров;
- уровня представительства на переговорах;
- числа участников переговоров;
- характера взаимодействия сторон;
- целей участников переговоров;
- заинтересованности сторон в переговорах.

В зависимости от объектной стороны переговоры могут быть деловые, экономические, торговые, военные, дипломатические, политические, по решению трудовых споров и т.д.

Наиболее распространенными являются типологии переговоров в зависимости от уровня представленных политических делегаций и числа переговаривающихся сторон. В зависимости от уровня выделяют:

- переговоры на высшем уровне: глав государств и правительства;
- переговоры на высоком уровне: министров иностранных дел (или министров других ведомств);
- переговоры в рабочем порядке: между представителями политических партий и организаций.

Переговоры на высоком и высшем уровнях имеют особое значение в международных отношениях, поскольку позволяют обсудить самые сложные и актуальные международные проблемы и принять принципиальные, иногда судьбоносные решения, серьезно изменяющие политическую ситуацию. На таких переговорах договоренности скрепляются подписями высших должностных лиц государств, обеспечивающими дополнительные гарантии реализации принятых договоренностей.

Переговоры на высоком и высшем уровнях могут иметь различные формы: регулярные встречи (например, встречи Большой восьмерки, куда входят лидеры семи индустриально развитых государств и России), двусторонние и многосторонние саммиты, переговоры во время празднеств (например, в России в 2010 г. на 65-летии Победы в Великой отечественной войне) или похорон. Следует отметить, что торжественные международные празднества и похороны часто дают возможность неформального обсуждения проблем с теми лидерами, встречи с которыми в других обстоятельствах затруднены по сложным политическим причинам.

Другая известная типология политических переговоров основана на числе участников:

- двусторонние переговоры;
- многосторонние переговоры.

Двусторонние переговоры имеют две основные формы: через дипломатические каналы (посольства, миссии) и прямые переговоры между представителями соответствующих органов государств. Преимущество двусторонних переговоров заключается в том, что они сводят к минимуму влияние других государств, создавая тем самым условия для более полного учета интересов участников, что способствует более эффективному достижению соглашения.

Современные исследователи отмечают, что многосторонние переговоры обычно происходят в форматах:

- международных универсальных организаций (ООН) и региональных международных организаций (Лиги арабских государств, Организации африканского единства и др.);
- конференций по какой-либо проблеме (например, переговоры в рамках Парижской конференции по Вьетнаму);
- встреч в верхах для обсуждения возможностей и путей урегулирования того или иного конфликта.

Очевидно, что организационная структура многосторонних переговоров намного сложнее, чем двусторонних: здесь необходимо создание нескольких комиссий, комитетов, иногда возможна организация неформального секретариата, а также привлечение независимых экспертов. При этом многосторонние переговоры требуют особого внимания к выработке регламента и процедур их проведения – решению вопросов об официальных языках, ведении протокола, компетенции председателя, порядке предоставления слова, участии в дискуссии, внесении предложений, публичном или закрытом характере заседаний и т.д.

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямые и непрямые (косвенные). При проведении прямых переговоров все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи. Косвенные переговоры не предполагают прямого контакта сторон между собой, взаимодействие между ними обеспечивается исключительно через посредников. Такие переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу. Они используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

В зависимости от целей участников переговоров: переговоры о продлении действующих соглашений; переговоры о перераспределении обязательств свидетельствующие о том, что одна из сторон требует изменения полномочий; переговоры о создании новых условий и заключении новых соглашений; переговоры по достижению побочных эффектов, ориентированных на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т.д.).

В зависимости от заинтересованности сторон американский исследователь Дж. Дин выделяет три типа переговоров:

1. переговоры, в которых участники (или один из участников) мало заинтересованы в положительном исходе;
2. переговоры, в которых участники проявляют умеренный интерес к достижению результата;
3. переговоры, участники которых реально заинтересованы в совместном решении проблемы.

Среди других типологий политических переговоров можно выделить открытые и конфиденциальные, регулярно возобновляющиеся и «разовые», формальные и неформальные. О конфиденциальных переговорах обычно вообще ничего не сообщается в открытой печати. Специфика регулярно возобновляющихся переговоров со стабильной повесткой дня и высокой степенью преемственности в ее обсуждении состоит в том, что они проводятся в случае чрезвычайно сложной политической ситуации, требующей длительного урегулирования. Например, регулярные переговоры по ближневосточному конфликту были направлены на реализацию плана «Дорожная карта», принятого в 2002 г. международной четверкой посредников: Российской Федерацией, ООН, ЕС и США. План был рассчитан на 2003–2005 гг. и предусматривал регулярные встречи этой четверки, а также лидеров Израиля и Палестины.

Следует отметить, что всякая типология является достаточно условной, поскольку одни и те же переговоры можно классифицировать по разным основаниям.

Таким образом, переговоры сегодня все чаще становятся условием развития, движения вперед, способом разных народов и государств, политических партий и организаций строить совместные отношения на принципах согласия, взаимного уважения и терпимости. Вести переговоры – значит принимать и ценить политические отношения сотрудничества и взаимопонимания, стремиться к взаимодействию, избегая враждебности, конфликтов и войн.

### **Тема 3. Подготовка переговорного процесса**

1. Содержательный аспект переговоров. Основные стратегии и тактики ведения переговоров.

2. Организационный аспект переговорного процесса.

**1.** Результат переговоров, а часто и их ход зависят от тщательной подготовки переговорного процесса. В зависимости от специфики и сложности проблемы, подлежащей обсуждению на переговорах, подготовка к ним может занимать достаточно продолжительное время.

Подготовительный период является первой стадией переговорного процесса и начинается задолго до его фактического начала. Эксперты считают, что подготовиться к переговорам означает как минимум следующее: изучить в деталях тему переговоров; обдумать политическую ситуацию вокруг них, проникнуться ею; рассмотреть все возможные варианты предстоящего решения; навести подробные справки о политических партнерах и разработать концепцию переговоров с эффективной стратегией и тактикой, зафиксировав ее в переговорном досье вместе с четкими инструкциями для всех членов делегации; обеспечить эффективные связи с общественностью.

Обычно в подготовительном этапе выделяют два основных аспекта: содержательный и организационный. Первый аспект – это непосредственно подготовка к переговорам определенной стороны. Второй связан с необходимостью контакта с другой стороной, для того, чтобы договориться об обстоятельствах проведения переговоров (переговоры о переговорах).

Следует подчеркнуть, что на всех этих этапах необходимо совместить подготовку самих переговоров с разработкой плана информационной кампании, которая будет их сопровождать. Необходимо при этом иметь в виду, что максимальный эффект PR-сопровождения переговоров достигается в том случае, когда задолго до официального начала переговоров происходит «запуск» информационной раскрутки их темы в СМИ.

Тема переговоров считается раскрученной, если ее подхватили ведущие СМИ, где она, «держится на первых полосах», «начинает жить своей жизнью» и даже «зарабатывает обратную связь».

Содержательный аспект подготовки переговоров предполагает:

- анализ проблемы и интересов сторон;
- определение переговорной концепции;
- разработку стратегии и тактики переговоров;
- подготовку необходимых документов и материалов.

Важной составляющей содержательной стороны подготовительной работы является *анализ проблемы и интересов сторон*. Эта работа проводится с привлечением экспертов. Целью анализа проблемы и интересов сторон является проникновение в суть истории политических отношений партнеров, их современного положения и перспектив развития политических отношений с учетом переговоров. В анализ исходных позиций участников переговоров необходимо включить выяснение всей картины ожиданий групп давления и лиц, принимающих решение. Анализ исходных позиций участников можно начать с факторов успеха (или поражения) прошлых переговоров – тех особенностей, ресурсов, знаний, навыков, возможностей и достижений, на основании которых предыдущие переговоры считались успешными (или неуспешными). В качестве метода работы возможны совместные обсуждения состава будущей делегации и экспертов.

Важно собрать как можно больше информации по теме предстоящих переговоров из имеющегося в наличии статистического, социологического или иного материала, периодической печати, а также путем анкетирования и интервьюирования ведущих экспертов. Собранные сведения необходимо проанализировать, отобрать, структурировать в удобной для использования в ходе переговоров форме, поскольку для переговоров очень важна быстрая оценка разнообразных, постоянно меняющихся факторов. Всякая возможность, даже самая невероятная, должна приниматься во внимание.

Полученные сведения могут быть поданы как «жесткая» статистика, материалы для чтения или как «мягкие» сведения для оценок. Информация из таких разных источников, как статистика, экономические и социальные показатели, может считаться довольно объективной, поскольку она лишена субъективных оценок людей. Необходимо также принимать во внимание субъективные представления экспертов о проблеме, несмотря на их противоречивый характер. Анализ исходных позиций считается полным, если он содержит как «жесткие», так и «мягкие» сведения.

Собирая и оценивая информацию по существу обсуждаемой на переговорах проблемы, очень важно не забывать, что переговоры ведут конкретные люди. Поэтому переговорщику необходимо прежде всего взглянуть критически на себя и своих коллег. Очень важно узнать, нет ли у них склонности к чрезмерной уступчивости или к раздражительности, тщеславию. Затем следует изучить партнеров по переговорам. Необходимо иметь хотя бы самое общее представление об их чертах характера, данных им инструкциях, их целях, тактике, знать мотивацию партнеров по переговорам. Это позволит легко манипулировать партнером с помощью лести, провокаций и других приемов.

Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию.

Наибольшая нагрузка в ситуации международных переговоров приходится на ситуацию, когда переговоры проходят на чужой территории. В этом случае требуется дополнительная подготовка. Прежде всего, она связана с необходимостью собрать информацию о культурных обычаях, законодательстве, политической и деловой практике той страны, с представителем которой намечаются переговоры. В ходе сбора информации для будущих переговоров важно избежать довольно распространенной ошибки, когда сведения получают не о той конкретно стране, с

представителями которой будут вестись переговоры, а о регионе, в который входит эта страна. Например, не о Китае, Корее или Японии, а об Азии. Это серьезная ошибка, поскольку при наличии общего, различия между ними огромны.

Следующим шагом в подготовке к переговорам является *определение переговорной концепции*, т.е. официальной точки зрения участников переговоров. В процессе подготовки переговорной позиции необходимо выработать основные цели, разработать шкалу приоритетов и различные варианты решения проблемы, а также сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов.

Позиция – совокупность целей, предложений, аргументов и возможных вариантов решений, с которыми стороны выходят на переговоры. Поскольку позиция в переговорах достаточно относительна, то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции.

Особое внимание следует уделить формулированию позиции: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предъявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения – "может быть", "вероятно", "предположительно" и т. п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

Пропозиции – это предложения, являющиеся основанием позиции, т.е., по существу, это аргументы и факты.

К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция должна быть неоспоримо доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции; всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи).

Обширная переговорная практика показывает, что именно позиции сторон, а не проблемы обсуждения, предопределяют направление переговоров, особенно если о них было заявлено публично. Позиции, о которых было поспешно заявлено публично, как правило, ограничивают спектр возможных решений основной проблемы переговоров.

Подготовка официальной позиции и выступления на переговорах оформляется 2 способами: аннотация и тезис. Аннотация используется в основном на многостороннем переговорном процессе, когда на обсуждение выносится какой-либо вопрос и предполагается, что по нему будет вынесено решение. Это достаточно четкий, лаконичный документ, в котором должно быть отражено предложение по обсуждаемому вопросу. Тезисы имеют определенную структуру: основную часть (ситуация по данному вопросу) и резолютивную часть, в которой изложены предложения выступающего, т.е., например, тезисы могут содержать следующие формулировки: «отметить необходимость», «обратить внимание», «внести предложение». В отличие от аннотации, тезисы более обширны.

Концепция переговоров может содержать несколько альтернативных вариантов решения проблемы, причем сегодня эксперты рекомендуют иметь таких «запасных» вариантов как можно больше.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение будет достигнуто;
- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто;
- оценивание не только собственных альтернатив, но и вариантов, имеющихся у другой стороны.

Для оценки вариантов в процессе обсуждения следует опираться на единые объективные критерии:

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

Все это позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров.

Важным моментом подготовки к переговорам является также *выбор стратегии и тактики*. Стратегии переговоров во многом зависят от внешнеполитической стратегии государства, культуры, эрудиции и опыта участников переговоров. Исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс совместного решения проблемы. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров:

- стратегия конкурентного поведения или позиционного торга. Суть ее состоит в том, чтобы твердо настаивать на своей позиции и, используя тактику давления заставить другую сторону пойти на уступки;
- стратегия согласованного поведения, сотрудничества между участниками переговоров с целью достижения взаимоприемлемого соглашения. Примерами подобного рода поведения могут быть предложения компромиссного решения или сотрудничество с третьей стороной, которая пытается разрешить противоречия.

По образному выражению известного английского дипломата и политического деятеля Г. Никольсона, в первом случае это переговоры «воинов», во втором – «лавочников».

Выбор стратегии во многом предопределяет использование тактических приемов, которые в большинстве случаев тесно связаны с реализацией той или иной модели переговоров. Однако существует целый ряд тактических приемов, ко-

торые напрямую не связаны ни с одной стратегией и могут использоваться в зависимости от меняющейся переговорной ситуации.

В литературе, посвященной изучению переговорного процесса, (Л.Белланже, В.Исраэлян, Лебедева М.М., Василенко И.А., Шеретов С.Г. и др.), достаточно хорошо описаны тактические приемы, используемые сторонами переговоров. Выделяют следующие наиболее известные тактики, применяемые в переговорном процессе, в соответствии с усилением конфронтационности:

- тактика «милого друга» (или «горчичного зерна»): максимально корректно и точно сформулировать свои предложения, попросить оппонента подумать и не отвечать на них сразу;

- тактика отсрочки (тактика Линкольна). Цель использования этого приема - вынудить партнера первым давать информацию, ни принимать, ни аргументов, ни альтернатив другой стороны, отложить на более поздний срок обсуждение основной темы и аргументацию собственной позиции, затем подчинить переговоры решению второстепенных проблем, переформулировав основной вопрос;

- тактика стратагем (создание стратагемной цепи): акцент на смене плана дискуссии, опрокидывании позиций противника, использовании интеллектуальных ловушек, приемов сокрытия и маскировки истинных целей, чтобы победить противника его же средствами;

- тактика принца Максимилиана (тактика цейтнота): сделать акцент на точном расписании действий во время переговоров, никому не объяснять своих целей, поместить противника в атмосферу нехватки времени для действий, заставив его поверить в то, что имеется некая возможность успеть что-либо сделать или избежать опасности;

- тактика вины: с возмущением атаковать «провинившегося» противника, потребовать объяснений, указав на все допущенные им ошибки, акцентируя внимание на размахе нанесенного ущерба, и одновременно напомнить о важности переговоров и политической миссии, в которой все собравшиеся призваны участвовать;

- тактика Талейрана (разделяй и властвуй). Данный тактический прием получил название по имени известного французского дипломата. Цель этого приема - сначала найти оружие переговоров (аргументы, принципы) и усвоить тактику их применения (путем репетиций), а затем разделить союзников, эксплуатируя их разлад, ревность и опасения, постепенно ослаблять их раздорами и интригами, чтобы разбить их поодиночке, не давая выступить единым фронтом.

Содержательная сторона предварительной работы завершается *подготовкой т.н. «переговорного досье»*, куда входят справочные материалы (выдержки из сообщений СМИ, касающиеся предмета переговоров, справки о стране, участниках переговоров, предмете переговоров, аннотации научной литературы) и документы (тексты выступлений, предложений, инструкции участникам переговоров, проекты итоговых документов). В них очень важно добиться четкости формулировок, недопустимы общие, ни к чему не обязывающие слова. Как правило, использование не конкретных выражений позволяет сильнейшему партнеру трактовать документы в свою пользу, а недобросовестному – обнаружить лазейки для уклонения от своих обязательств. Поэтому очень важно заранее найти отточенные, четкие, юридически безупречные формулировки.

**2. Организационный аспект подготовительного периода предполагает согласование ряда вопросов процедурного характера:**

- Выбор места и времени встречи подразумевает определение страны, в которой будут проходить переговоры, времени их проведения, соответствующего здания, поиск приемлемых условий для размещения делегаций, обеспечение делегаций связью, соответствующей техникой, транспортом, составление плана рассадки. При выборе места проведения переговоров могут быть реализованы различные варианты. Однако, очевидно, что принимающая сторона всегда имеет преимущество в определении не связанных протоколом норм общения, включая традиции неформальных встреч, время суток, темп проведения переговоров, что в условиях серьезных социокультурных различий может быть весьма серьезным психологическим фактором. Встреча у себя дома позволяет легче контролировать ситуацию, всегда существует доступ к нужной информации, а стрессы и затраты, связанные с поездкой отсутствуют. Поэтому достаточно часто договариваются о попеременном проведении встреч на территории друг друга. Иногда для встречи может выбираться нейтральная территория или – в случае конфликтной политической ситуации – территория посредника.

Местом проведения международных переговоров может быть страна-инициатор или столица (или иной город страны), которая готова взять на себя бремя финансовых расходов. Но чаще всего местом проведения международных переговоров выступает город местонахождения штаб квартиры или секретариата международной организации. Такими городами являются Нью-Йорк, Париж, Вена, Женева, Монреаль, Брюссель, Страсбург, которые располагают необходимой инфраструктурой.

- Определение повестки дня предполагает совместное обсуждение следующих вопросов: круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов, каков должен быть язык проведения переговоров. Разработка повестки может превратиться в несложную проблему при наличии ряда проблем и в ситуациях многосторонних переговоров. Если при выработке повестки дня встречаются серьезные разногласия, то она принимается свободной, чтобы каждый партнер во время переговоров могнести на обсуждение тот вопрос, который считает нужным. Иногда не только повестка дня, но даже название переговоров, предлагающее определенный политический акцент и априорно выделяющее ракурс обсуждаемых проблем, может вызвать дискуссии.

- Определение уровня проведения переговоров предполагает обсуждение вопросов о формировании сторонами количественного и качественного состава делегаций, функций участников, их уровня (лидеры противостоящих сторон, их представители). Необходимо определиться, кто возглавит делегацию, каков будет ее персональный и количественный состав. При формировании делегации партнеры по переговорам обычно исходят из приблизительно равного количества членов с каждой стороны. Отклонения от правила паритета возможны ввиду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. Важное значение имеют также уровень переговоров и число обсуждаемых вопросов, с чем связано привлечение определенного круга экспертов и сопровождающих лиц.

В основном политические переговоры ведутся не один на один, а в составе группы лиц – делегации. В состав делегации обычно входят: глава делегации, его заместители, советники и эксперты, технический и обслуживающий персонал. Если переговоры проходят на международном уровне, то состав делегации специальной нотой сообщается министерству иностранных дел принимающей страны или высшему должностному лицу международной организации.

Если делегация формируется от разных ведомств, то каждое из них представляет один делегат. Кроме того, в состав делегации входят заместители делегатов и эксперты – специалисты, которые участвуют только во внутренней работе, оказывают помощь на пленарных заседаниях и имеют право выступать от имени делегации в технических комиссиях и подкомиссиях, созданных для обсуждения предложенных документов. Важную роль в составе делегации играет ее секретарь. Желательно, чтобы это был человек, занимавшийся подготовкой к переговорам и участвовавший в составлении инструкции для делегации. В его обязанности входит вести дневник заседаний для делегации, выполнять функции посредника между делегацией и организаторами переговоров по вопросам хозяйственного обеспечения, подготавливать повестки дня, распространять документы, осуществлять контроль за составлением протоколов заседаний и подготовкой окончательных текстов документов. Кроме того, секретарь готовит отчет для руководителя делегации, отвечает за связь с прессой. При необходимости в его распоряжении находятся работники канцелярии.

К участникам делегации предъявляется несколько специфических требований: безусловная верность и лояльность по отношению к руководителю; недопустимо, когда эксперт жестом или мимикой демонстрирует, что он заметил ошибку руководителя или не разделяет его позицию; делегация должна производить впечатление единой, дисциплинированной группы (нельзя выступать без разрешения руководителя, отвлекаться, вести посторонние разговоры, необходимо следить за происходящим, за реакциями партнеров).

Внутри делегации возможно распределение ролей. Кто-то из ее членов может играть роль более мягкого, примиренчески настроенного делегата, другой – жесткого, бескомпромиссного. Как правило, жестким должен быть руководитель.

Однако высокий иерархический статус участника переговоров далеко не всегда облегчает их ход. Выбор лица, ведущего переговоры, с точки зрения иерархии таит в себе очень серьезную опасность, так как нет уверенности в том, что лицо, занимающее самое высокое положение, является и наилучшим переговорщиком или лучше всех знает предмет переговоров. Возникает противоречие между должностным уровнем и уровнем компетентности. Бывают случаи, когда для решения какого-либо вопроса необходимо провести встречу на высоком уровне. Но бывает и наоборот – когда лицо, имеющее высокий должностной уровень, не обладает информацией, опытом, готовностью вести переговоры и больше вредит, чем помогает делу. Руководитель высокого ранга может быть первоклассным политическим деятелем, высоко информированным человеком, однако он может оказаться не в состоянии вести определенные, а порой и любые переговоры.

Человек, ведущий переговоры, кроме определенного служебного положения, компетентности должен обладать и некоторыми личными качествами. Он не должен бояться принимать решения, должен быть достаточно неподатливым, жестким и ре-

шительным, иметь собственное мнение. Инструкции, даваемые переговорщику, должны предоставлять ему определенную свободу действий. В ходе переговоров необходимо уметь создать о себе и о той организации, которую переговорщик представляет, положительное мнение у своих партнеров, заботиться о своем престиже и авторитете.

Немаловажным качеством участника переговоров является способность войти в положение другой стороны, понять побуждения и чувства партнеров. На переговорах очень важна способность показать себя партнерам твердым или, наоборот, мягким в зависимости от складывающейся обстановки. Переговорщик, как и актер, должен уметь играть, перевоплощаться, скрывать свои истинные чувства и не поддаваться эмоциям. Хотя конечно, абсолютно не проявлять никаких эмоций невозможно, но в переговорном процессе надо стремиться сохранять хладнокровие. Как верно подметил французский политический деятель, дипломат Ш.Талейран, «Терпение должно быть одним из первых принципов в искусстве переговоров». Не менее важно следовать правилам этикета, быть вежливым, владеть собой.

Эксперты должны обладать способностью не подстраиваться под мнение руководителя, а добросовестно излагать свою точку зрения. Чтобы мнение первого лица не оказывало влияния на подчиненных, на совещаниях делегации первыми должны выступать младшие по рангу. Успешной работе делегации на переговорах способствует хорошее знание членами делегации друг друга, особенно руководителем своих подчиненных и наоборот. Задача, поставленная перед делегацией, должна быть известна всем ее членам.

Эксперты советуют четко определять функции каждого члена делегации на переговорах, важнейшими среди которых являются: работа в группе по конкретному вопросу; поддержание связей с партнерами и информирование их по наиболее важным вопросам переговоров; работа со СМИ, с неправительственными организациями; связи с общественностью; ведение документации. При этом нецелесообразно чрезмерно расширять состав делегации, поскольку слишком большое количество участников затрудняет политические коммуникации на переговорах.

Таким образом, тщательная подготовка к переговорам необходима, она занимает обычно гораздо больше времени, чем сами переговоры, но именно она во многом предопределяет их успех или провал. Предварительная работа завершается подготовкой документов и материалов, используемых на переговорах, которые должны содержать четкие, юридически безупречные формулировки. Использование неконкретных выражений позволяет сильнейшему партнеру трактовать документы в свою пользу, а недобросовестному – обнаружить лазейки для уклонения от своих обязательств.

#### **Тема 4. Проведение переговоров**

1. Протокольное обеспечение переговорного процесса.
2. Этапы в развитии переговоров.
3. Анализ результатов переговоров и выполнение договоренностей.
4. Этикет ведения переговоров

**1.** Второй стадией переговорного процесса является непосредственное их проведение. Переговоры, как правило, начинаются с организационно-технического обеспечения и согласования регламента.

Организационно-техническое обеспечение переговоров – одно из важных условий их успешного проведения, поскольку плохая организация может отравить атмосферу и даже привести к срыву переговоров. Организаторы переговоров должны решить несколько задач:

- обеспечить встречу участников переговоров и доставку в гостиницы;
- разместить представителей сторон в гостиницах равного уровня, желательно, чтобы были отдельный кабинет для руководителя делегации и рабочая комната для других ее членов (либо в гостинице, либо в здании, где будут проходить переговоры) и зал для общего собрания делегации;
- решить вопрос с транспортом от гостиницы до места проведения переговоров;
- найти и подготовить помещение, где будут вестись переговоры;
- рассадить участников переговоров так, чтобы не ущемлялось достоинство ни одной из сторон;
- при необходимости создать условия для работы представителей средств массовой информации и равные возможности сторон для контактов с прессой;
- обеспечить связь делегаций с их руководством.

Вопрос о размещении участников за столом переговоров является особо значимым и зависит от множества конкретных обстоятельств, например, от вида переговоров (внутренние это или международные); где они проводятся: на своей территории или на территории партнера; от уровня представительств (одного с одним или делегации с делегацией); кто является участниками переговоров с одной и другой стороны; и даже от формы стола для переговоров.

Если в переговорах участвуют две делегации, они размещаются лицом друг к другу по обе стороны стола. Руководители делегаций сидят в центре, им ставят стулья с высокими спинками, пресс-папье, чернильницы и пр., т.е. то, что секретари делегаций считут необходимым. Секретари располагаются в конце стола.

При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. Чем острее угол между участниками переговоров, тем легче договориться. Оптимально – сесть рядом (если позволяют обстоятельства). Считается, что расположение под углом способствует сотрудничеству.

Если переговоры многосторонние, порядок размещения зависит от планировки зала, где они проходят. Делегации располагаются в алфавитном порядке, определенном правилами процедуры или обычаями. Известные специалисты по дипломатическому церемониалу и протоколу Дж. Вуд и Ж. Серре рекомендуют одну сторону зала оставлять свободной для прохода участников и для удобства распространения документов.

Форма стола влияет на характер переговоров. Круглый стол подразумевает равноправие участников, свободный обмен мнениями и взглядами. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер. Если в ходе беседы хозяин предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает беседу на дружеский тон.

В качестве альтернативы столу переговоров участники с обеих сторон могут разместиться по одну сторону стола, «лицом к проблеме», изображенной на плакатах или демонстрируемой на экране. Так они будут сражаться с проблемой, а не друг с другом.

Выработка регламента – это существенная часть переговорного процесса, не менее важная, чем обсуждение предмета переговоров. Следует отметить, что обсуждение и согласование основных проблем могут вообще не состояться, если не будет выработано общее понимание по регламенту.

Регламент переговоров зависит от их уровня и количества участвующих в них сторон. Чем выше уровень и больше участников, тем более жестко должны быть регламентированы переговоры. На двусторонних переговорах или на переговорах, менее значительных по рангу участников, регламент может быть упрощен, но основные правила их организации должны быть соблюдены.

Переговорный процесс можно условно разделить на несколько этапов, поскольку с момента встречи за столом переговоров каждый партнер вправе вносить «принципиально новые предложения» и любой непредсказуемый ход требует и осмысления, и ответных действий, способных «переиграть» всю структуру переговоров. Однако большинство экспертов согласны с тем, что в целом можно выделить три основных этапа в развитии переговоров:

- 1) обмен мнениями – взаимное уточнение интересов и позиций, внесение предложений каждой из сторон и определение тем для дискуссии;
- 2) полемический этап, в ходе которого происходит обсуждение и согласование центральных вопросов, определяются общие границы предполагаемых соглашений;
- 3) подведение итогов – выработка и подписание соглашения.

Как правило, начало официальных переговоров совпадает с пиком информационной кампании, когда все действия партнеров за столом переговоров активно комментируют СМИ, стараясь «повернуть» общественное мнение в ту или иную сторону. Поэтому «подача позиции» на переговорах, чтобы иметь необходимый информационный резонанс, должна быть четко согласована с определенными комментариями в СМИ.

Следует отметить, что участники переговоров, как правило, никогда не «открывают карты» полностью: что-то всегда остается недоговоренным или сознательно замалчивается. При всей уникальности каждой переговорной ситуации психологически правильно для создания атмосферы сотрудничества начать подачу позиции с подчеркивания общих моментов. Однако в случае, когда стороны приходят на переговоры не только без серьезного намерения договориться, но даже с целью избежать соглашения происходит откровенное подчеркивание разногласий и закрытие позиций. Подлинную мотивацию партнера можно узнать, внимательно наблюдая за оттенками его речи, мимикой, жестами. Важное значение имеет аргументация, используемая в переговорном процессе, которая должна опираться на знание фактов. Аргументы могут быть обращены к партнерам, общественному мнению, к третьей стороне. Если необходимо убедить партнера, то следует апеллировать к его интересам, а не ссылаться на высокие принципы, а тем более на свои нужды. Но в большинстве случаев субъекты переговорного процесса все-таки стремятся договориться, поэтому на первом этапе вносятся и обосновываются предложения каждой из сторон, выдвигаются аргументы в их поддержку.

Необходимо четко сформулировать предложения, чтобы участники переговоров могли хорошо осознать ваши приоритеты и уточнить выдвинутые требования. В результате стороны могут наметить переговорную область, в которой будут про-

ходить дискуссии на следующем этапе, и обозначить рамки возможного соглашения.

На втором этапе переговоров происходит активное обсуждение обозначенных проблем и в ходе полемики предлагаются наиболее приемлемые варианты их решения. Успешность этого этапа во многом зависит от эффективности информационной поддержки, сумевшей (или не сумевшей) склонить общественное мнение в нужную сторону. Если кому-то из партнеров удалось получить решающее информационное преимущество над оппонентами, то и за столом переговоров его аргументы будут выглядеть более весомыми и значимыми. Необходимо иметь в виду, что на данном этапе возможны «вброс» в СМИ компромата, раскрутка сенсаций и скандалов вокруг участников переговоров, что способно значительно осложнить полемику и даже «переломить» общественные настроения.

Иногда чрезмерный размах полемики заводит переговоры в тупик. Естественное течение переговоров приостанавливается, возможен даже перерыв в работе, чтобы участники могли переосмыслить происходящее, провести консультации внутри своих делегаций, связаться с Центром. Во время перерыва важно задействовать неофициальные встречи с партнерами, чтобы обсудить в неформальной обстановке возможные пути выхода из кризиса. Здесь весьма могут пригодиться заготовленные заранее альтернативные варианты переговорного решения. Полезно также использовать продолжение дискуссии в СМИ для укрепления своих позиций.

В современной дипломатической практике устоялся термин «cooling off periods» – перерывы с целью охладить страсти. В этот период полезно сделать небольшой перерыв, подать прохладительные напитки, чай или кофе, переключиться на нейтральные темы.

В условиях, когда участники рассматривают ситуацию как неразрешимый конфликт и демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга, переговорный процесс приостанавливается. В этой ситуации возможны два варианта дальнейших действий: уход из-за стола переговоров и поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации.

В случае ухода из-за стола переговоров важно учитывать:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в момент, когда участники переговоров рассержены и повинуются мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппонентам суть разногласий, вынудивших предпринять нежелательный для них шаг;
- в любой ситуации продуктивно сохранять коммуникативные связи и руководствоваться принципом: «никогда не сжигайте мосты»;
- о возможности возобновления переговоров при определенных условиях имеет смысл сообщить об этих условиях оппонентам;
- если первый шаг навстречу сделан оппонентами, оцените этот поступок по достоинству и не отвергайте с порога их предложений.

Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения и стороны постепенно приближаются к определению возможных рамок соглашения. Здесь важнейшее значение приобретает выработка

компромиссного решения, которое в большинстве случаев является результатом процесса взаимных уступок. В целом можно выделить четыре основные формы компромиссных решений:

- компромисс как раздел сфер политических интересов сторон путем некоторого их отступления от первоначальных целей;
- компромисс как поиск равновесия между выгодой и потерями для каждого из участников;
- компромисс как возмещение убытков или компенсация, что расширяет поле переговоров и сообщает им конструктивный и одновременно созидательный характер;
- компромисс как определение новации в совместных действиях или заявлениях, что несколько изменяет проблему переговоров и намечает тем самым условия для положительного решения разногласий.

Если компромисс найден, стороны подходят к заключительному, третьему этапу переговоров, когда эксперты выделяют две основные фазы: выработку «общей формулы» решения и уточнение деталей соглашения. В случае успеха переговоры завершаются оформлением итоговых документов – договоров, соглашений, коммюнике и др. На двусторонних переговорах решение принимается, если оба партнера с ним согласны, но если переговоры многосторонние, используется два основных метода принятия решения: по принципу большинства и по принципу консенсуса.

Известно, что принцип большинства используется при голосовании во время принятия резолюций ООН. Причем различают метод простого большинства (50% плюс один голос) и метод квалифицированного большинства (две трети голосов от числа присутствующих). Необходимо иметь в виду, что оставшиеся на переговорах в меньшинстве будут вынуждены только присоединиться к договоренностям, поэтому на этапе выполнения принятых соглашений с ними могут возникнуть определенные проблемы. Данный метод используется только в тех случаях, когда важно объявить волю большинства и дать рекомендации остальным.

Принцип консенсуса предполагает, что все участники переговоров согласны с выработанным решением, но прийти к такому соглашению на многосторонних переговорах весьма сложно: если возражает хотя бы один партнер, соглашение не подписывается. В результате переговорный процесс заходит в тупик. В таком случае возможно паллиативное решение: спорные вопросы «выносятся за скобки», т.е. исключаются из обсуждения, а затем по оставшимся вопросам решение принимается консенсусом. Такой метод используется в Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ) и в некоторых органах ООН.

Важно, чтобы договоренности были зафиксированы письменно и оформлены юридически. Наличие устных договоренностей («джентльменских соглашений») имеет целый ряд недостатков. Во-первых, устное соглашение позволяет сторонам уклониться от их выполнения, во-вторых, появляется возможность различного толкования такого соглашения, в-третьих, возможно в будущем просто непризнание самого факта такой договоренности.

В зависимости от числа участников договоры могут быть двусторонними и многосторонними. Многосторонние договоры, в свою очередь, могут быть универсальными (общими) и партикулярными (с ограниченным числом участников).

Договоры могут быть открытые и закрытые. К закрытым договорам относятся, как правило, уставы международных организаций, двусторонние договоры. Участие в таких договорах для третьих стран предполагает согласие их участников.

В открытых договорах может участвовать любое государство, осуществив процедуру *присоединения* (например, открытыми договорами являются Договор о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний 1996 года, Венская конвенция о дипломатических сношениях 1961 года и другие).

Двусторонние документы обычно составляются в форме договора, обмена нотами, многосторонние – в форме договоров или конвенций.

В случаях, когда они носят особо масштабный характер, применяется термин – «пакт» (например, Международный пакт о гражданских и политических правах и Международный пакт об экономических и социальных правах 1966 года) или «заключительный акт» (например, Заключительный Акт Совещания по Безопасности и Сотрудничеству в Европе 1975 года).

*Конвенции* – это многосторонние соглашения по специальным вопросам в экономической, политической, военной и других сферах или по технических вопросам (таким, например, как консульские отношения) и составляемые также в официальной форме. Примером могут служить Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин 1979 года, Конвенция о статусе беженцев 1951 года, Конвенция об охране всемирного культурного и природного наследия 1972 года и многие другие.

*Протокол* также относится к официальным документам, которые фиксируют результаты переговоров. Различают следующие виды протоколов: протокол о подписании и дополнительный протокол.

Протокол о подписании в современной дипломатической практике достаточно редко. Применяется в качестве своеобразного «постскриптума» к договору. Стороны считают его частью договора, но он составляется и подписывается как отдельный документ. Он менее официален, чем основной договор, к которому протокол прилагается и может содержать пояснения отдельных пунктов договора, оговорки подписывающих сторон.

Дополнительный протокол рассматривается как неотъемлемая часть договора, представляющая дополнение или поправки к основному тексту. Например, Протокол к Соглашению о создании Содружества Независимых Государств, подписанныму 8 декабря 1991 года в г. Минске Республикой Беларусь, Российской Федерацией (РСФСР) и Украиной.

Часто международные соглашения заключаются путем *обмена нотами*. В таких случаях по итогам переговоров представитель одного государства направляет представителю другого государства ноту, содержащую положения, которые подлежат согласованию. Если участники переговоров считают целесообразным более подробно конкретизировать определенные положения договора, они могут запросить, чтобы эта подробная информация была оформлена в виде нот, которыми стороны и обмениваются. Ноты должны быть идентичны. Путем обмена нотами иногда заключаются и некоторые второстепенные соглашения.

*Декларации* – это наиболее оперативная форма международных соглашений, которая является результатом кратковременных переговоров и чаще всего представляет документы – заявления, отличающиеся преимущественно информацион-

ным характером о намерениях, общих принципах политики государства, об их позициях по тому или иному вопросу, не влекущее за собой никаких юридических обязательств.

Таким образом, итоговые документы переговоров могут иметь различное наименование и форму, выбор – за участниками переговоров.

После согласования текста соглашения международный договор *парафируется*, подписывается, *ратифицируется* и вступает в силу.

Следующая стадия – *подписание*. Если самим договором предусмотрена его ратификация, подпись не играет существенной роли. При подписании двустороннего договора уполномоченные лица подписывают оба оригинала договора поочередно или одновременно. При подписании многосторонних договоров, уполномоченные лица располагаются в том же порядке, как и во время переговоров. Право подписывать международные договоры без специальных полномочий в нашей стране имеют Президент, Премьер-министр, если решения о совершении соответствующих юридических действий по заключению международных договоров принимаются Советом Министров Республики Беларусь, а также руководители государственных органов, департамента государственного органа, к компетенции которых относятся вопросы, содержащиеся в проектах международных договоров.

После подписания документ должен быть ратифицирован либо парламентом (в большинстве случаев), либо главой государства, в зависимости от того, какая процедура предусмотрена законодательством той или иной страны. В Республике Беларусь ратификация международных договоров осуществляется Национальным собранием, путем принятия соответствующего закона.

Если договором не предусмотрена его ратификация, он вступает в силу с момента его подписания. Чаще договор вступает в силу с момента обмена ратификационными грамотами, либо с момента сдачи их на хранение *депозитарию*. Обмен ратификационными грамотами и сдача подлинников договоров на хранение оформляются путем составления протокола.

Действие договора прекращается по истечении срока действия, в случае его исполнения, заключения нового договора, *денонасации*. В международно-правовой литературе денонсация или выход из договора иногда обозначается термином «отмена» или «аннулирование». Под отменой понимается прекращение договора по соглашению между сторонами. Аннулирование означает односторонний отказ государства от договора. В случае согласия сторон, до истечения срока действия договора он может быть *пролонгирован*.

Следует отметить, что после подписания договоренностей и официального завершения переговоров некоторое время еще продолжается информационная кампания, поскольку влияние, которое окажут принятые решения на мировое общественное мнение, во многом зависит от их эффективного информационного освещения в мировых каналах коммуникации.

**3.** Последней стадией переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение договоренностей. На этой стадии каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры и определить: насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам, была ли соблюдена запланированная программа переговоров, каков был характер взаимоотношений с оппонентами, какие аргументы были убедительны, а какие они отклонили, каковы послед-

ствия уступок, каковы перспективы дальнейших взаимоотношений, какой опыт переговоров можно использовать в будущем.

Показателем результативности переговоров является достигнутое соглашение, но оно не всегда является безусловным успехом. Должна быть предусмотрена и система контроля за исполнением соглашения, поэтому необходим план реализации договоренностей. В нем оговаривается что необходимо сделать и к какому сроку, чьими силами (кто ответственный).

Практика показывает, что чаще всего на анализ переговоров времени не остается. В лучшем случае стороны подводят итоги содержательной части, еще раз обговаривая, что было сделано. О том, как были достигнуты соглашения, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны переговоров может впоследствии обернуться и неудачами содержательного плана.

**4.** Успех переговоров в значительной степени определяется той обстановкой, в которой они проходят. Существует множество обстоятельств, на первый взгляд незначительных, учет которых позволяет, во-первых, создать требуемую обстановку и, во-вторых, скрыто накапливать психологические преимущества над партнером.

Встречать партнеров необходимо у подъезда или в вестибюле здания. Место справа считается почетным, поэтому встречающий должен идти слева от гостя.

После прибытия гостей члены делегации хозяев должны рассматриваться остальными сотрудниками как отсутствующие в офисе

Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны. Воспринимается как неуважение к партнеру, если встречающий вводит его в пустую комнату, а принимающий и его коллеги входят туда уже после этого.

Во время переговоров на столы ставят цветы, фруктовую и минеральную воду в бутылках, открытую, но с пробкой, и фужеры – перевернутые (признак их неиспользованности). Если переговоры оттянулись, подают чай и кофе с бутербродами и печеньем.

Если участники переговоров не были ранее представлены друг другу, началу работы предшествует взаимное представление. Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками, что позволит четко знать уровень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. В неофициальной обстановке рассадка участников встречи предпочтительна смешанная, так как это облегчает откровенный обмен мнениями. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен.

В месте встречи не должно быть действующих телефонных аппаратов, других отвлекающих факторов.

Независимо от важности переговоров, начинаться они должны с неофициальных фраз, подчеркивающих внимание принимающего к собеседникам, его личную благожелательную заинтересованность в них.

Первыми обсуждаются легкие вопросы, по которым у сторон нет принципиальных разногласий. Необходимо выстроить беседу так, чтобы рассмотрение вопросов, в которых вы единодушны, предшествовало, обсуждению вопросов дискуссионных. Очень важно повести переговоры таким образом, чтобы на их первой стадии собеседник не имел повода дать отрицательный ответ. Чем больше положительных решений принято в начальной стадии переговоров, тем труднее потом занять категорически отрицательную позицию, даже при наличии больших оснований. Следует помнить, что отрицательный ответ вашего собеседника на переговорах может быть лишь тактическим приемом.

Переговоры ведут руководители делегаций. Остальные вступают в беседу только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят у него разрешения. Информация, исходящая от лица с более высоким статусом, воспринимается как более достоверная и значимая и не предполагает разнотечения в позициях членов делегации.

Уважайте мнение своего собеседника. Страйтесь не перебивать его. Человек, не умеющий или не желающий слушать, демонстрирует пренебрежение к своему собеседнику, неуважение его как личности, а люди нуждаются в сопереживании даже в сфере деловых отношений. Искусство беседы также заключается в умении своевременно, четко и логично задавать вопросы, побуждать собеседника говорить не только о проблемах, перспективах, планах, но и о средствах их решения и практической реализации; не только о трудностях, но и о причинах их возникновения, возможностях их преодоления и предупреждения. Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является непременным качеством делового человека. Придерживайтесь "золотого" правила: вести переговоры убедительно, но ненавязчиво.

Во время беседы не надо ничего перебирать руками, барабанить пальцами, постукивать рукой или ногой, играть мимикой или другим способом проявлять свои эмоции. На переговорах допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление «нечестной игры», поэтому их рекомендуется избегать.

Членам делегаций нельзя покидать переговоры. Исключения составляют только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Недостающую информацию можно получить объявив перерыв, тогда и другая сторона сможет воспользоваться им в своих интересах.

В ходе переговоров необходимо делать краткие рабочие записи. Запись следует делать открыто самому ведущему переговоры или одному из его сотрудников, участвующему в переговорах и официально представленному партнерам. Во всяком случае, полезно предварительно информировать их о том, что вами будет вестись запись беседы. Официальная запись беседы помимо фактов, относящихся к обсуждаемым проблемам, может содержать некоторые психологические детали поведения партнеров: жесты, реплики.

Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, это подсознательно воспринимается как напряженное состояние партнера.

Если по плану переговоров предусмотрено угощение в служебном помещении, оно, за исключением чая или кофе, должно быть подготовлено заранее и находиться в комнате переговоров на отдельном столике под салфеткой. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

Этикет не допускает во время переговоров снимать пиджаки или распускать узлы галстуков, за исключением случаев, когда это предлагает сделать глава делегации партнеров, давая этим понять, что наступило время неформального общения.

Иногда на переговоры отводится несколько дней. В этом случае практикуется проведение приемов как с одной, так и с другой стороны. Прием проводится для дружеского общения участников переговоров в неформальной обстановке. Здесь можно решить ряд вопросов, но не следует прием превращать в продолжение переговоров. Переговоры считаются успешными, если обе стороны высоко оценивают их результаты.

Любые переговоры, даже если они не оправдали надежд, следует заканчивать в доброжелательном тоне. В деловых отношениях никогда не следует "сжигать мосты" за собой.

## **Тема 5. Посредничество в переговорном процессе**

В ситуациях, когда стороны не готовы вести прямые переговоры, выход может быть найден через привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны.

Термин «третья сторона» – широкий и собирательный, он включает в себя такие термины, как «посредник», «наблюдатель за ходом переговорного процесса», «арбитр». Согласно дипломатическому словарю, посредничество – это одно из средств мирного разрешения международных споров, суть которого «заключается в том, что какая-либо третья, не участвующая в споре сторона в соответствии с международным правом организует по своей инициативе или по просьбе спорящих сторон переговоры между ними в целях мирного разрешения спора, зачастую принимая непосредственное участие в этих переговорах».

В качестве третьей стороны могут выступать государства, группы государств, международные универсальные и региональные организации; церковь; неофициальные (неправительственные) институты и организации, а в некоторых случаях – отдельные лица.

Выделяют такие *формы участия третьей стороны* в разрешении конфликтных противоречий, как *арбитраж, посредничество*.

*Арбитраж* – это ограниченный во времени процесс, характеризующийся отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; юридической обязательностью решений, вынесенных третьей стороной.

*Посредничество* – это процесс, в ходе которого беспристрастная третья сторона помогает противоборствующим сторонам выработать взаимоприемлемое соглашение. Оно может осуществляться длительное время. Содействуя конструктивному обсужде-

нию и поиску решения проблемы, посредник вместе с тем не может определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта. В отличие от арбитража, посредничество предполагает обсуждение сторонами проблемы между собой.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
  - для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;
  - участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;
  - конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помочь в этом посредника может оказаться весомой;
  - для оппонентов важен такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

Посредник может быть привлечен к переговорам как на их начальной стадии, так и на завершающей. Посредничество на начальной стадии переговоров помогает ослабить жесткость первоначальных позиций, уменьшить возможное недоверие и враждебность участников переговоров. Оно возможно и на завершающей стадии, если стороны, не будучи в состоянии сами решить проблему, психологически готовы к помощи посредника для выхода из тупика.

Посредничество может быть прямым и косвенным, формальным (официальным) и неформальным (неофициальным). При прямом посредничестве стороны совместно с посредником обсуждают проблему, косвенное посредничество применяется тогда, когда стороны не хотят непосредственного контакта (ситуация конфликта). В этом случае осуществляется так называемое *челночное* посредничество, когда посредник поочередно встречается с каждой из сторон, выступая в качестве канала передачи информации от одной стороны к другой. Такое посредничество может быть как кратковременным, так и долговременным.

Формальное посредничество подразумевает участие официальных организаций, неформальное применяется обычно в ходе многосторонних переговоров.

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых третьей стороне:

- *компетентность*, предполагающая умение досконально проанализировать сложившуюся ситуацию и владение навыками посреднической деятельности;
- *беспристрастность* – посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта. Следует отметить, что незаинтересованность посредника все же относительна, поскольку он, как минимум, заинтересован в успехе своей деятельности. Поэтому в данном случае главное - не действовать.

вительная беспристрастность третьей стороны, а восприятие ее в качестве таковой участниками конфликта;

- *обладание авторитетом.* Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта.

*Видами посреднической деятельности являются:*

- фасилитаторство;
- консультационное посредничество;
- посредничество с элементами арбитража;
- миротворчество.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения.

*Фасилитатор* (от англ., facilitate – облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч; обеспечивает их равное участие в обсуждении; добивается строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

В случае *консультационного посредничества* конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на условие, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, тогда он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

*Посредничество с элементами арбитража* предполагает договоренность конфликтующих сторон о достижении соглашения и обязательном исполнении решения по спорному вопросу.

*Миротворчество* – это стратегии мирных операций, в основе которых лежит деятельность по мирному урегулированию, трансформации и разрешению конфликта.

Независимо от варианта посредничества, главное, чтобы оно было успешным. Существует несколько критериев, по которым можно судить об успешности посреднической деятельности:

- достижение согласия по процедурным вопросам;
- признание существования различных точек зрения на проблему и пути ее решения;
- переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;
- нормализация взаимоотношений оппонентов и снижение остроты конфликтного взаимодействия;
- взаимоприемлемый итог переговоров.

В наиболее сложных ситуациях возможно посредничество на высшем уровне, иногда позволяющее найти решения в особо сложных конфликтных ситуациях. Так, предметом регулярно возобновляющихся с 2003 г. поэтапных шестисторонних переговоров по иранской ядерной программе, где участвуют Россия, Китай, США,

Франция, Германия и Великобритания, фактически является конфликт между Ираном и США, остальные страны выполняют роль посредников, призванных способствовать урегулированию конфликта. Переговоры неоднократно прерывались, последний раз в 2009 г., после чего возобновились только в апреле 2012 г. в Стамбуле.

## **Тема 6. Национальные особенности ведения переговоров**

1. «Западный» стиль ведения переговоров.
2. Восточная культура ведения переговорного процесса.

**1.** По наблюдениям переговорщиков-практиков, трудности на переговорах зачастую обусловливаются различиями национальных культур, поэтому для успеха переговоров особое значение имеет учет нравов, обычаяев, традиций и менталитета населения страны пребывания.

*Национальный стиль ведения переговоров* – это компонент ведения международных переговоров, заключающийся в особенностях поведения на переговорах представителей других стран, который обусловлен особенностями национального характера, обычаяев, традиций, культуры каждого народа, политическим и государственным устройством страны.

Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста (например, американская и немецкая культуры). В других культурах, в частности персидской, французской, японской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Считается, что американцы оказали значительное влияние на формирование современного переговорного стиля.

Американский стиль ведения переговоров отличает высокий профессионализм. Американцы практически всегда достаточно компетентны в предмете переговоров, поэтому считают, что их партнер также хорошо подготовлен к переговорам, ожидают от него быстрой реакции на свою информацию и сами при этом реагируют достаточно быстро. Если при ведении переговоров с американцами их партнерам не известен материал, который они излагают, партнерам, следует принимать его как хорошо уже известный.

Для американского переговорщика характерны такие качества, как професионализм, открытость, самостоятельность, прагматичность. На переговорах американцы концентрируют внимание на конкретной ключевой проблеме, стремясь выявить и обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, связанные с выполнением предварительных договоренностей. Они настойчиво пытаются реализовать свои цели, умеют и любят торговаться, иногда кажутся слишком напористыми, агрессивными, даже грубыми. Это их традиционный стиль, а не выражение своего отношения к партнеру. Напротив, для них характерны хороший настрой, энергичность и доброжелательность. Они предпочитают не слишком официальную атмосферу ведения переговоров.

Большое значение придают американцы освещению переговоров в печати. При решении любой проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы,

но и все детали, связанные с реализацией соглашения. Они очень внимательны к формулировкам желаемого результата для своего партнера и с готовностью информируют его о своем. Американцы заинтересованы в оперативном рассмотрении вопросов повестки дня и как можно более быстрым достижении выгодного соглашения.

Для них характерно применение тактики «пакета». Переговоры всегда ведут специалисты, подкрепленные солидной бригадой экспертов. Предпочитают индуктивный тип аргументации, причинно-следственные аргументы, предполагающий вывод заключения на основе фактического доказательства.

Для американцев остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами, но, после того, как позиция согласована, члены американской делегации независимы в принятии решений.

Американцы ведут переговоры и заключают договоры по выгодным сделкам только в том случае, если существующее законодательство страны-партнера обеспечивает принцип наибольшего благоприятствования таким сделкам.

Характерной особенностью ведения переговоров в США является значительный объем текстов заключаемых соглашений, особенно коммерческих. Кроме того, по законам США запрещено изменять условия договора в устной форме. Подписанные договоры можно изменять только в письменной форме.

*Немецкий* переговорный стиль характеризуется следующими особенностями. Немецкие представители большое внимание уделяют подготовке к переговорам, тщательно прорабатывают свою позицию. Для них характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти устраивающее их решение или уверены в возможности достижения договоренности.

Они очень внимательны к вопросам иерархии и статуса. Все титулы каждого члена немецкой делегации перед началом переговоров необходимо уточнить.

Немцы на переговорах сухи, педантичны, очень расчетливы, систематичны и предпочитают обсуждать вопросы в строгом соответствии с согласованной заранее повесткой дня, последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности. Как правило, предпочитают начинать с главного вопроса повестки дня переговоров. Ведут переговоры, проявляя пристрастие к точности, пунктуальности, строгой регламентации поведения. Все предложения немцев носят сугубо деловой и конкретный характер. Немцы, как правило, очень серьезно относятся к переговорам, не приемлют юмора и шуток в процессе их проведения.

Предпочитают дедуктивный тип аргументации, основанный на том, что исходной точкой служит некий принцип, а доказательство строится как демонстрация применения этого принципа, что является типичным для традиций римского права.

По отзывам дипломатов, немецкие представители отличаются хорошей юридической подготовкой и глубокими знаниями юридических аспектов обсуждаемой проблемы. Немцам, в отличие от американцев, требуется больше времени для принятия решения, они проводят тщательный анализ альтернатив и проверяют все возможные случайности, не любят менять однажды принятое решение.

Как правило, немцы не подписывают соглашение, если не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и этого же требуют от своих партнеров.

В мире считается, что *английские* участники переговоров, как и их американские коллеги, одни из самых квалифицированных. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Это вышколенные эрудированные профи, имеющие высочайшую подготовку. Они наблюдательные, приличные психологи (социальная психология - один из важнейших предметов в программе обучения), не приемлют фальши и некомпетентности.

Еще в период учебы они получают солидную теоретическую и практическую подготовку по вопросам стратегии и тактики ведения переговоров. Им нравится, когда отдают должное их богатейшему опыту и просят поделиться им или оказать практическую помощь.

Они в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки. Охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для них является умение избегать острых углов. Поэтому они избегают категоричных утверждений или отрицаний. Любимые выражения англичан – «мне кажется», «я думаю», «я полагаю», «возможно, я не прав» характеризуют склонность англичан по возможности не давать однозначных ответов «да» и «нет». Вместе с тем переговоры с английскими партнерами предполагают тщательную подготовку и согласование. Импровизаций они обычно не приемлют.

Во время беседы с английским партнером полезно постараться распознать его наклонности и привычки. Все вопросы к англичанам должны быть выдержаны и корректны. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем когда-либо уже приходилось встречаться или вести переговоры.

С англичанами лучше всего начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем (погода, спорт и т.п.). Англичане выработали определенный ритуал переговорного общения, которого тщательно придерживаются. При всей своей приветливости и доброжелательности английские представители на переговорах абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения правил, а тем более законов.

Сильной стороной английских переговорщиков является прекрасное знание страны, предмета, проблем, которые подлежат обсуждению. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на переговорах и делать прогнозы. Переговоры ведут с привлечением большого фактического, справочного и статистического материала.

Англичанам в целом присущи такие черты, как склонность к недосказанности, деловитость, независимость. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении переговоров они исповедуют веру в «честную игру», не терпят хитрости и коварства. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику.

Как и американцы, англичане на переговорах они занимают, как правило, жесткую позицию. Умело и эффективно проявляют и отстаивают свои интересы. Степень риска в принимаемых ими решениях, как правило, минимальна.

*Французский* стиль ведения переговоров с одной стороны, является следствием национального характера, а с другой – системы образования и воспитания.

Французы тщательно готовятся к переговорам. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Однако общее правило таково: чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается. Допустимо начинать переговоры с обсуждения не относящихся к теме переговоров проблем.

Они высоко ценят в партнерах знание французского народа, его истории и культуры. Бывают польщены интересом, проявляемым к их стране. Вместе с тем нецелесообразно ради установления духа доброжелательности и благоприятного контакта затрагивать вопросы, касающиеся личности собеседника с французской стороны - его вероисповедания, служебной карьеры, уровня жизни, состояния здоровья, семейного положения, политических пристрастий и т.п.

Большинство исследователей отмечают жесткий, зачастую конфронтационный подход к переговорам, как правило, не имеющий альтернативной позиции. Однако при этом, французы стремятся сохранить традиционные учтивость, вежливость, любезность, склонность к шутке и непринужденность в общении. Предпочитают вести переговоры на французском языке, даже если они владеют другими языками. Большое внимание придается риторике, умению правильно изложить свою мысль. Как и немцы, предпочитают дедуктивный тип аргументации, демонстрируют на переговорах знание деталей, точность, тщательное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. Не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. Им не нравится, когда их партнеры вносят какие-то изменения непредусмотренные ранее в ходе переговоров. Для французских переговорщиков характерно разнообразие тактических приемов. При ведении переговоров осторожны, не любят торговаться, не выносят давления.

Соглашения, заключаемые на переговорах с участием французов, должны быть исключительно конкретными, лаконичными, очень точными в формулировках. Французы предпочитают многие важные решения принимать не только за столом переговоров, но и за обеденным столом.

Вместе с тем они менее свободны и менее самостоятельны при принятии окончательных решений. Решения здесь принимаются ограниченным числом лиц высокого ранга. Чем ниже уровень переговоров, тем больше времени уходит на согласование решений. Специалисты обращают внимание на то, что для французов характерна непохожесть друг на друга, их поведение отличается разнообразием: нет единого для всех стиля поведения.

**2.** У многих восточных народов правила приличия требуют достаточно долгой предварительной беседы, в которой партнеры высказывают свое почтение друг другу, прежде чем приступить непосредственно к теме переговоров.

Для *китайского* национального стиля формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. Большое внимание китайские переговорщики уделяют внешнему виду партнеров, манере поведения, предпочитая устанавливать контакты с партнерами более высокого социального статуса или должностного положения. В делегации партнера китайцы выделяют тех ее представителей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они стараются впоследствии оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Китайцы предпочитают стратегию торга и тактику «ухода», предпочитая,

чтобы партнер первым «открывал карты», редко меняют первоначальную позицию и, как правило, на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров.

Что касается коммерческих переговоров с китайскими партнерами, то они включают технический и коммерческий этапы. На техническом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с китайской стороной. Поэтому в составе участников переговоров с китайцами необходимо иметь высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины технической стороны дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, опытными и хорошо подготовленными в коммерческом отношении кадрами. Они располагают обширной информацией и часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Поэтому готовиться к переговорам с китайцами необходимо очень тщательно. Надо хорошо знать конъюнктуру мирового рынка, иметь в своем распоряжении грамотные технико-экономические анализы и конкретные материалы.

Китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых соглашений. По наиболее важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно.

Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых соглашений. На этой стадии переговорного процесса они способны оказывать достаточно серьезное давление.

**Японский** стиль ведения переговоров отличается своеобразием, что связано с национальной японской культурой и системой воспитания. Для японцев характерны такие черты как трудолюбие, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание.

Японцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, имеющими равное положение в деловом мире или в обществе в целом. Поэтому с первой же встречи они выясняют, соответствуют или нет уровни представительств участников переговоров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя.

Они много внимания уделяют изучению тех, с кем устанавливают контакты и ведутся переговоры. Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно большее количество деталей будущего соглашения.

Японцы умеют слушать партнера, демонстрируют внимание, поощряя собеседника высказываться. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом деле, предельно учитывое внимание, согласное кивание головой, японское «хай» – «да», вовсе не означает согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или

понято, это побуждение собеседника продолжать. На угрозы, как правило, не реагируют, однако с более слабым партнером сами могут прибегнуть к угрозам.

Японцы стремятся избегать столкновения позиций во время официальных переговоров, нарушения гармонии, достигнутой в отношении с другими участниками переговоров. В переговорах с японцами следует помнить, что они избегают говорить слово "нет". Отказ не принято выражать прямо, чтобы не огорчать собеседника, свое несогласие они выражают улыбкой. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновений позиций. Для японской стороны на переговорах не характерны особые подвижки в первоначальной позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

На официальных заседаниях японская сторона обычно старается обсудить темы, не имеющие особой значимости. Японцы никогда не начнут переговоры с обсуждения главного вопроса повестки дня. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение партнера. Чем серьезнее стоящие на повестке дня переговоров вопросы, тем больше внимания уделяют японцы малозначащим деталям. За этим стоит традиционное японское стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить так важное для них взаимопонимание. Когда все второстепенные вопросы решены, они приступают к главным. Форсировать переговоры в таком случае не рекомендуется.

Характерной чертой японского стиля переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. В практике переговоров известны случаи неадекватно высоких в материальном плане компенсаций с японской стороны тех или иных накладок в выполнении ею взятых на себя обязательств во имя так называемого «сохранения лица».

Японцам свойственна аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний. Механизм принятия решений отличается высокой степенью согласования и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Большое значение придается консенсусу среди участников переговоров, в том числе и в своей делегации.

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.

Японцы предпочитают не участвовать в многосторонних переговорах. Перед началом переговоров в моменты знакомства обычно обмениваются визитными карточками. Принимать визитные карточки от японцев, как и вручать их японцам, следует двумя руками.

*Арабский* национальный стиль характеризуется следующими особенностями. Арабы предпочтдают торг за столом переговоров, умеют и любят торговаться долго и основательно. На переговорах с арабами поэтому практически нет смысла планировать, а уж тем более информировать арабскую сторону о точно ограниченном периоде времени, который вы задумали потратить на выработку договоренностей. Это может вызвать негативную реакцию, а порою и быть воспринято как оскорбление.

Арабы легко идут на контакты, предпочитают принимать во внимание человеческий фактор, придают большое значение личным встречам, установлению доверительных, дружеских отношений с партнером по переговорам, умеют слушать.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. В рамках ведения переговоров арабы, ориентируясь на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения на переговорах - это продолжение исторических традиций своей страны. Особенно большое значение для арабов в ходе переговоров имеют исламские традиции.

В ходе дискуссий эмоциональны, не любят открытой критики в свой адрес, неприятные факты необходимо преподносить в форме, ни в коем случае не затрагивающие национальное достоинство, честь и гордость представителей арабской стороны, поэтому на переговорах с арабами требуется большое терпение и выдержка.

Для арабов характерно приздание большого значения уровню, на котором идут переговоры. Арабы предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. У них принятию решений предшествуют весьма долгие беседы. Перед тем как сообщить свою точку зрения по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить уже коллективное мнение. У них не принято, чтобы кто-то один из делегации выпячивал свою роль в принятии решений и ведении переговоров.

Специалисты по переговорам отмечают, что в целом арабский мир далеко не однороден, и этот факт сам по себе оказывается на особенностях ведения переговоров с той или иной страной арабского мира.

Другой особенностью ведения и завершения переговоров здесь является то, что практически любое изменение обстоятельств или поступление новой информации считается поводом для пересмотра договора, что совершенно немыслимо для западных партнеров.

## **1.2. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная**

1. *Белланже, Л.* Переговоры / Л. Белланже. – М.: Олма-пресс, 2003. – 128 с.
2. *Василенко, И.А.* Политические переговоры: учеб. пособие / И.А. Василенко. – М.: Гардарики, 2006. – 271 с.
3. *Дубинин, Ю.В.* Мастерство переговоров / Ю.В. Дубинин. – М.: Междунар. отношения, 2009 – 304 с.
4. *Кальер, Ф. де* О способах ведения переговоров с государствами / Ф. де Кальер. – М.: Гендалльф, 2000. – 208 с.
5. *Лебедева, М.М.* Технология ведения переговоров / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 193 с.
6. *Лукашук, И.И.* Дипломатические переговоры и принимаемые на них акты / И.И. Лукашук. – М.: NOTA BENE, 2004. – 144 с.
7. *Михалькевич, Г.Н.* Протокол и этикет международного общения / Г.Н. Михалькевич. – Минск: РИВШ, 2012. – 266 с.
8. *Ниренберг, Дж.* Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. – Минск: Парамонов, 1997. – 416 с.
9. О международных договорах Республики Беларусь № 421-З от 23 июля 2008 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.pravoby.net/laws/text\\_29](http://www.pravoby.net/laws/text_29).
10. *Фишер, Р.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 158 с.
11. *Шеретов, С.Г.* Ведение международных переговоров / С.Г. Шеретов. – Алматы: Данекер, 2004. – 154 с.

### **Дополнительная**

1. *Бесемер, Х.* Медиация. Посредничество в конфликтах / Х. Бесемер. – Калуга: «Духовное познание», 2005. – 176 с.
2. *Василенко, И.А.* Информационное сопровождение политических переговоров: виртуальные технологии успеха / И.А. Василенко // Вестник МГУ. – Сер. 12. – 2009. – № 1. – С. 51-62.
3. *Ветренко, И.А.* Игровой подход в политических переговорах / И.А. Ветренко // Известия Уральского государственного университета. – 2009. – № 4 (70). – С. 166-170.
4. *Исраэлян, В.Л.* Переговоры – искусство для всех / В.Л. Исраэлян, М.М.Лебедева // Международная жизнь. – 1991. – N 11. – С. 48-55.
5. *Кузьмин, Э.Л.* Дипломатическое и деловое общение: правила игры / Э.Л. Кузьмин. – М.: Норма, 2005. – 304 с.
6. *Мастенбрук, В.* Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга, 1993. – 176 с.
7. *Кац, Д.В.* Переговоры и посредничество: инструменты повседневной практики международника / Д. В. Кац. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2005. – 182 с.
8. *Киссинджер, Г.* Дипломатия / Г. Киссинджер. – М.: Ладомир, 1997. – 849 с.

9. Корэн, Л. Искусство торговаться, или Все о переговорах / Л. Корэн, П. Гудмэн. – Минск: СП «Эф-Эй-Би», 1995.-132 с.
10. Кузьмин, Э.Л. Дипломатическое и деловое общение: правила игры / Э.Л. Кузьмин. – М.: Норма, 2005. – 304 с.
11. Лебедева, М.М. Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? / М.М. Лебедева. – М.: МГИМО, 1993. – 45 с.
12. Лебедева, М.М. Проблематика международных переговоров: от популярности к упадку / М.М. Лебедева / Российская наука международных отношений: новые направления // Под ред. А.П. Цыганкова, П.А. Цыганкова. – М., 2005. – С. 309-335.
13. Рубин, Дж. Психологический подход к процессам международных переговоров / Дж. Рубин, Д. Колб // Психологический журнал. – 1990. – Т. 11. – № 2. – С. 63-73.
14. Савенок, Э.А. Переговорный процесс / Э.А. Савенок. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2006. – 73 с.
15. Селлих, К. Переговоры в международном бизнесе: пер. с англ. / К. Селлих, С.С. Джейн. – М. : Добрая книга, 2004. - 333 с.
16. Соловьев, Э.Я. Искусство проведения переговоров / Э.Я. Соловьев. – М.: Ось-89, 2006 – 160 с.
17. Фишер, Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. - М.: Филинъ, 1996. - 230 с.
18. Ходжсон, Дж. Эффективное ведение переговоров / Дж. Ходжсон. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. – 240 с.

### **Интернет-ресурсы**

1. Гарвардский проект по переговорам (<http://www.pon.harvard.edu/main/home/index.php3>).
2. The Processes of International Negotiation Program, Salzburg (<http://www.iiasa.ac.at/Research/PIN/PINPoints/pp31-web.pdf?sb=35>).

## **2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

### **2.1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем</b>	<b>Лекции</b>	<b>Семи нары</b>	<b>KCP</b>	<b>Всего часов</b>
1.	Переговоры и их роль в современной дипломатии	2	1		3
2.	Сущность и структура переговорного процесса	2	1		3
3.	Подготовка переговорного процесса	4	2	-	6
4.	Проведение переговоров	4	2	-	6
5.	Посредничество в переговорах	2	-	-	2
6.	Национальные особенности ведения переговоров	2	-	2	4
<b>Всего по курсу</b>		<b>16</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>24</b>

## **2.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Переговоры и их роль в современной дипломатии**

Дипломатическая деятельность как взаимодействие сторон. Историческая эволюция дипломатического общения. Переговоры – важнейшая форма дипломатического общения. Методы оценки результативности переговоров.

Зарождение и историческое развитие феномена переговоров. Амфикион и проксения. Коллегия пилагоров. Переговорный процесс в Средневековье и Новом времени. Новейшие тенденции в развитии переговорного процесса. Роль переговоров в современной дипломатической практике. Классификация и виды переговоров.

### **Тема 2. Сущность и структура переговорного процесса**

Переговоры в политической и деловой деятельности. Сущность и функции переговорного процесса. Конфликт как причина проведения переговоров. Объект и предмет переговоров, переговорное пространство. Субъекты переговоров. Цель переговоров. Факторы переговорного процесса: фактор влияния, фактор времени, фактор информации. Этапы переговорного процесса.

### **Тема 3. Подготовка переговорного процесса**

Подготовительная стадия переговорного процесса. Определение цели и желаемых результатов. Предмет переговоров. Субъекты переговоров. Позиции и пропозиции (формулировки позиции) сторон. Требования к определению позиции; содержательные, формальные, логические, концептуальные. Правила верификации и фальсификации пропозиций. Предварительное изучение партнёра и прогнозирование его поведения в переговорном процессе.

Содержательные аспекты подготовки переговорного процесса. Разработка аргументации. Составление примерного плана аргументации с учетом требований регламента. Формирование делегации. Руководитель и его заместители. Парадипломаты. Эксперты. Технический персонал. Правила и модели поведения членов делегации во время ведения переговоров.

Организационные аспекты подготовки переговорного процесса. Определение места, даты и времени проведения переговоров. Помещение, где планируется проведение переговоров. Определение официального и рабочего языка переговорного процесса. Регламент переговоров.

### **Тема 4. Проведение переговоров**

Протокольные аспекты ведения переговорного процесса. Порядок рассадки участников за столом. Правила рабочей процедуры. Использование аудио- и видеотехники. Письменное оформление результатов заседаний. Информационное

сопровождение переговорного процесса. Этикет ведения переговоров. Основные правила современного этикета. Деловой стиль.

Тактика ведения переговоров. Тактика, ориентированная на поиск компромисса. Взаимные уступки. Компромисс: сущность и основные черты. Тактика, ориентированная на доминирование. Спор, полемика, дискуссия, дебаты, прения, диспут. Торги. Заведение в тупик и срыв переговоров.

Теория аргументации. Уместные и неуместные аргументы. Тактика речевого общения и ее основные приемы. Ловушки аргументации. Риторический аспект аргументации. Разговорность, композиционная структура, риторические фигуры и приемы.

Подведение итогов, составление итоговых документов, анализ результатов переговоров. Проблемы понимания; различные языки и разные исходы. Оповещение общественности о результатах переговоров. Пресс-конференция.

### **Тема 5. Посредничество в переговорах**

Посредничество: сущность, формы и причины обращения. Основное отличие переговоров с посредником от прямых переговоров. Условия участия посредника в переговорном процессе. Возможные участники посредничества. Понятие «добрых услуг». Отличия «добрых услуг» от посредничества. Сфера применения посредничества. Виды посредничества.

Начало посредничества. Формальное основание для начала посредничества. Процедура посредничества на переговорах. Права посредника на дипломатических переговорах. Обязанности посредника на переговорах. Роль посредников в достижении позитивных результатов переговоров. Компромисс – результат посредничества. Результаты посредничества на переговорах.

### **Тема 6 Национальные особенности ведения переговоров**

Понятие национального стиля. Параметры национального стиля. «Западная» и «восточная» модель ведения переговоров: характерные черты и внешняя риторика. Переговоры с представителями мусульманского мира. Коллизии полномочий делегаций и целесообразности ведения с ними переговоров. Учет национальных, религиозных и традиционных особенностей при проведении переговоров.

## **2.3. ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Семинар № 1. Переговоры и их роль в современной дипломатии. Сущность и структура переговорного процесса.**

1. Дипломатическая деятельность как взаимодействие сторон.
2. Роль переговоров в современной дипломатической практике.
3. Переговоры в политической и деловой деятельности. Конфликт как причина проведения переговоров.
4. Факторы переговорного процесса: фактор влияния, фактор времени, фактор информации.
5. Этапы переговорного процесса.

### **Семинар № 2. Подготовка переговорного процесса**

1. Оформление официальной позиции: тезисы и аннотация.
2. Содержательные аспекты подготовки переговорного процесса.
3. Формирование делегации. Руководитель и его заместители.
4. Организационные аспекты подготовки переговорного процесса.
5. Определение места, даты и времени проведения переговоров. Регламент переговоров.

### **Семинар № 3. Проведение переговоров**

1. Протокольные аспекты ведения переговорного процесса.
2. Тактика ведения переговоров.
3. Порядок подачи позиции на переговорах. Открытие и закрытие позиции на переговорах: способы достижения.
4. Аргументация в ходе ведения переговоров.
5. Тактика ведения переговоров.

## **2.4. КОНТРОЛИРУЕМАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА**

### **Тема: Национальные особенности ведения переговоров.**

1. Организация деловых контактов с зарубежными партнерами.
2. Понятие национального стиля. Параметры национального стиля.
3. Национальные особенности ведения переговоров в США и Канаде.
4. Национальные особенности переговорного процесса в странах Северной и Южной Европы.
5. Стили ведения переговоров в странах Ближнего Востока.
6. Особенности переговорного процесса в странах Юго-Восточной Азии.

## **2.5. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Переговоры как важнейшая форма дипломатического общения.
2. Переговоры в политической и деловой деятельности.
3. Политические переговоры в условиях конфликта.

4. Зарождение и историческое развитие феномена переговоров.
5. Изучение переговоров: основные подходы и методы.
6. Сущность и функции переговорного процесса.
7. Классификация и виды переговоров.
8. Факторы переговорного процесса: фактор влияния, фактор времени, фактор информации.
9. Основные этапы переговорного процесса, их значимость в достижении окончательного результата переговоров.
10. PR-сопровождение переговорного процесса.
11. Организационно-техническое обеспечение политических переговоров.
12. Организационные аспекты подготовки переговоров.
13. Позиции и пропозиции (формулировки позиции) сторон переговорного процесса.
14. Содержательные аспекты подготовки переговорного процесса.
15. Протокольные аспекты ведения переговорного процесса.
16. Этикет ведения переговоров.
17. Основные стратегии переговорного процесса.
18. Тактики ведения переговоров.
19. Особенности переговоров на высоком и высшем уровнях.
20. Специфические особенности многосторонних политических переговоров.
21. Посредничество: сущность, формы и причины обращения.
22. Посредничество: сферы применения, виды.
23. Процедура посредничества на переговорах. Права посредника на дипломатических переговорах.
24. Анализ результатов переговоров и выполнение договоренностей.
25. «Западная» и «восточная» модель ведения переговоров: характерные черты и внешняя риторика.
26. Конфуцианско-буддийская культура политических переговоров.
27. Основные национальные стили европейской культуры политических переговоров.
28. Основные национальные стили американской культуры политических переговоров.
29. Индо-буддийская культура политических переговоров.
30. Переговоры с представителями мусульманского мира.

### **3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

#### **3.1. ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

##### **1. Что понимают под предметом переговоров?**

- а) повестка дня международного совещания;
- б) предмет переговоров - это все то, по поводу чего субъекты вступили в переговоры;
- в) содержание соглашения достигнутого в ходе переговоров;
- г) проект резолюции международной конференции

##### **2. Что понимают под позицией на переговорах?**

- а) методы воздействия на партнера в ходе переговоров;
- б) совокупность целей, предложений, аргументов и возможных вариантов решений, с которыми стороны выходят на переговоры;
- в) план ведения переговоров;
- г) стиль ведения переговоров.

##### **3. Что понимают под переговорным пространством?**

- а) место, помещения, где ведутся переговоры;
- б) совокупность предложений каждой из сторон;
- в) временные рамки ведения переговоров;
- г) области вопросов и проблем выносимых на международные переговоры, где возможна дискуссия и достижение соглашения.

##### **4. Что такое тактические приемы ведения международных переговоров?**

- а) стиль ведения переговоров;
- б) средства воздействия на партнера в ходе ведения переговоров;
- в) шаги по подаче одной из сторон своей позиции в ходе ведения переговоров;
- г) совокупность предложений одной из сторон.

##### **5. Основоположником исследования переговорного процесса является:**

- а) М.Вебер;
- б) Ф. де Кальер;
- в) О. Конт;
- г) А. де Траси.

##### **6. Основной функцией переговорного процесса является:**

- а) поиск совместного решения проблемы;
- б) информационная;
- в) маскировочная;
- г) коммуникативная.

##### **7. Посредничество в международных переговорах – это ...**

- а) стратегии мирных операций, в основе которых лежит деятельность по мирному урегулированию, трансформации и разрешению конфликта;
- б) участие третьей нейтральной стороны в переговорах с целью оптимизации процесса переговоров и нахождения такого решения, которое удовлетворяло бы все стороны;
- в) способ преодоления конфликтного противоречия, заинтересованный диалог сторон с целью урегулирования конфликта;

г) способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы.

**8. Миротворчество – это...**

- а) стратегии мирных операций, в основе которых лежит деятельность по мирному урегулированию, трансформации и разрешению конфликта;
- б) способ урегулирования конфликтов, ориентированный на совместное согласованное решение проблемы;
- в) соглашение, основанное на взаимных уступках;
- г) совокупность мероприятий, направленных на преодоление или ослабление противоречий и исключение возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

**9. «Участник международного договора» - это:**

- а) член делегации на международных переговорах;
- б) государство, согласившееся на обязательность для него данного договора и для которого этот договор находится в силе;
- в) любое лицо, присутствующее на процедурах международных переговорах;
- г) страна, которая согласилась на посредничество на переговорах.

**10. «Протокол» в переговорной и договорной практике?**

- а) черновой рабочий текст договора, подлежащий доработке;
- б) вид международного договора, имеющий целью обеспечение общего мира;
- в) документ, в котором дословно фиксируются выступления делегатов на международных переговорах;
- г) вид международного договора, в котором кратко изложено соглашение по отдельному вопросу или который служит пояснением отдельных постановлений заключенного договора.

**11. Парафирование международного договора – это...**

- а) односторонний отказ государством-участником от выполнения его условий;
- б) предварительное подписание договора инициалами уполномоченных на то лиц, свидетельствующее о том, что текст согласован со всеми сторонами;
- в) присоединение нового государства к действующему многостороннему международному договору;
- г) торжественный акт подписания сторонами международного договора.

**12. Что такое депозитарий?**

- а) утверждение подписанного международного договора главой государства или другой высшей властью в данной стране в соответствии с ее Конституцией;
- б) отказ государства подписать предлагаемый многосторонний договор;
- в) автоматическое продление срока действия международного договора;
- г) государство или международная организация, хранящие подлинный текст международного договора.

**13. Какие из перечисленных признаков отличают переговоры от других видов и форм международного общения?**

- а) регулярность;
- б) ограниченность во времени;
- в) следование требованиям дипломатического протокола;

г) наличие предмета обсуждения, представляющего интерес для участников  
добровольный характер участия в переговорах.

**14. Переговоры ведутся...**

- а) на языке приглашенной делегации;
- б) язык переговоров определяется по взаимной договоренности сторон;
- в) на языках всех участников переговоров;
- г) на языке принимающей стороны.

**15. Принцип альтерната – это**

- а) альтернативный вариант текста договора, предложенный одним из участников международных переговоров;
- б) вступительная часть текста международного договора;
- в) вид международного договора;
- г) экземпляр международного договора, который имеет особенности оформления текста, не влияющие на юридическую природу документа, и исполненный на языке той страны-участницы данного договора, который он принадлежит.

**16. Укажите, какие из приведенных понятий и определений соответствуют друг другу:**

- |                    |                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| а) денонсация;     | 1) продление действия договора до истечения срока его действия с целью обеспечения его непрерывности;                                                                                                               |
| б) пролонгация;    | 2) утверждение высшим органом государственной власти международного договора, которое придает договору юридическую силу;                                                                                            |
| в) ратификация;    | 3) общее согласие по спорному вопросу, достигнутое в результате дискуссии и сближения позиций участников международных переговоров; в некоторых случаях является условием принятия актов, имеющих юридическую силу; |
| г) паррафирование; | 4) надлежащим образом оформленный отказ государства от заключенного им международного договора;                                                                                                                     |
| д) консенсус       | 5) предварительное подписание договора инициалами уполномоченных на то лиц, свидетельствующее о том, что текст согласован со всеми сторонами.                                                                       |

**17. Дипломатический документ, в котором подробно излагается фактическая, документальная и юридическая сторона вопроса – это...**

- а) международная конвенция;
- б) пакт;
- в) меморандум;
- г) коммюнике.

**18. Что такое открытый договор?**

- а) международное соглашение, окончательный текст которого еще не разработан;
- б) международный договор, не содержащий тайных положений;

- в) международный договор, условия которого предусматривают присоединение к нему новых участников;
- г) международный договор, подлежащий опубликованию.

**19. Что называют пактом в договорной практике?**

- а) соглашение между двумя странами о взаимном открытии дипломатических представительств;
- б) приложение к международному договору;
- в) любой многосторонний международный договор;
- г) вид международного договора, имеющий целью обеспечение общего мира.

**20. Что такое конвенция?**

- а) международный договор, как правило, устанавливает права и обязанности государств и других субъектов международного права в определенной области;
- б) многосторонний договор о ненападении;
- в) согласие государства на участие в международной конференции;
- г) приложение к международному договору.

**Ключ к тесту:** 1-б; 2- б; 3- г; 4 - в; 5 – б; 6- а; 7 – б; 8 – а; 9 – б; 10 - г; 11 – б; 12 – г; 13 - г; 14 - б; 15-г; 16: а-4; б-1; в-2; г-5; д-3; 17 –в; 18- в; 19-г; 20 –а.

## **4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

### **4.1. ГЛОССАРИЙ**

**Альтернат** – экземпляр международного договора, имеющий особенности оформления текста и исполненный на языке той страны - участницы данного договора, которой он принадлежит. Эти особенности (вариации текста, заключающиеся, главным образом, в порядке подписей и язык) не влияют на юридическую природу документа.

**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 (если договор был заключен с учетом неизменности обстоятельств).

**Арбитраж** – представление сторонами переговоров своих соображений третьей стороне, которая выносит заключение, содержащее решение проблемы.

**Денонсация** – надлежащим образом оформленный отказ государства от заключенного им международного договора.

**Депозитарий** – государство или международная организация, хранящие подлинный текст международного договора.

**Закрытый договор** – международный договор, условия которого не предусматривают, в силу определенных причин, присоединение новых участников.

**Ивент-анализ** – метод анализа событийных данных, показывающий, *кто* говорит или делает, *что* говорит или делает, по отношению к *кому* говорит или делает и *когда* говорит или делает.

**Контент-анализ** – прикладная аналитическая методика изучения письменного или устного текста с фиксацией наиболее часто повторяющихся словосочетаний, сюжетов и других коммуникативно-значимых материалов.

**Коммюнике** – официальное правительственное сообщение о ходе или результатах международных переговоров.

**Компромисс** – соглашение, основанное на взаимных уступках.

**Конвенция международная** – одно из названий международного двустороннего или многостороннего соглашения, договора. Как правило, устанавливает права и обязанности государств и других субъектов международного права в определенной области.

**Консенсус** – общее согласие по спорному вопросу, достигнутое в результате дискуссии и сближения позиций участников международных переговоров; в некоторых случаях является условием принятия актов, имеющих юридическую силу (международных договоров и т.п.).

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

**Меморандум** – дипломатический документ, в котором подробно излагается фактическая, документальная или юридическая сторона вопроса. Содержит анализ тех или иных положений или полемику с доводами другой стороны.

**Миротворчество** – это стратегии мирных операций, в основе которых лежит деятельность по мирному урегулированию, трансформации и разрешению конфликта.

**Пакт** – международный договор, имеющий целью обеспечение общего мира.

**Парафирование** – предварительное подписание договора инициалами уполномоченных на то лиц, свидетельствующее о том, что текст согласован со всеми сторонами.

**Переговоры** – это процесс коммуникации двух или нескольких сторон с различными предпочтениями и приоритетами, направленный на достижение взаимоприемлемого соглашения по тому или иному вопросу.

**Позиция** – это сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации.

**Посредник** – третья сторона в конфликте, призванная обеспечить конструктивное обсуждение и разрешение конфликта, однако сам посредник не имеет полномочий принимать решение

**Посредничество в международных переговорах** – это участие третьей нейтральной стороны в дипломатических переговорах с целью оптимизации процесса переговоров и нахождения такого решения, которое удовлетворяло бы все стороны.

**Посредничество неофициальное** – такое посредничество, в котором в роли посредника выступают неправительственные организации и движения, академические круги, частные лица.

**Посредничество официальное** – посредничество, в котором в роли посредника выступают государства или межправительственные организации.

**Пролонгация** – продление действия договора до истечения срока его действия с целью обеспечения его непрерывности.

**Протокол** – решение международной конференции, имеющее силу международного договора.

**Ратификация** – утверждение высшим органом государственной власти международного договора, которое придает договору юридическую силу.

**Саммит** – встреча, переговоры глав государств, правительств.

**Тактические приемы ведения переговоров** – это шаги по подаче одной из сторон своей позиции в ходе ведения переговоров.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретический раздел.....</b>	<b>4</b>
1.1. План-конспект лекций.....	4
1.2. Список литературы.....	41
<b>2. Практический раздел.....</b>	<b>43</b>
2.1. Тематический план курса.....	43
2.2. Содержание дисциплины.....	44
2.3. Планы семинарских занятий.....	46
2.4. Контролируемая самостоятельная работа студентов.....	46
2.5. Вопросы к экзамену.....	46
<b>3. Раздел контроля знаний.....</b>	<b>48</b>
3.1. Тесты для самоконтроля.....	48
<b>4. Вспомогательный раздел.....</b>	<b>52</b>
4.1. Глоссарий.....	52

Учебное издание

**Слуцкая Людмила Владимировна**

**ОСНОВЫ  
ПЕРЕГОВОРНОГО  
ПРОЦЕССА**

**Учебно-методический комплекс  
для студентов факультета международных отношений**

В авторской редакции

Ответственный за выпуск *Л. В. Слуцкая*

Подписано в печать 19.10.2012. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 3,26. Уч.- изд. л.4,19. Тираж 50 экз. Заказ

Белорусский государственный университет.  
ЛИ № 02330/0494425 от 08.04.2009.  
Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.

Отпечатано с оригинала-макета заказчика  
на копировально-множительной технике  
факультета международных отношений  
Белорусского государственного университета.  
Ул. Ленинградская, 20, 220030, Минск.