

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: ОСОБЕННОСТИ, СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА

Л.С. Большедворова (Минск)

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

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

*Характерными особенностями переговоров* являются: наличие проблемы как предпосылки переговоров; сходство и различие интересов сторон; взаимозависимость участников переговоров из-за невозможности реализовать свои интересы в одиночку; сложная структура переговоров – подготовительная стадия и собственно переговоры; общение участников переговоров; поиск решения проблемы. Выработка и заключение взаимоприемлемых договоренностей представляют цель переговоров. Главная функция переговоров – обсуждение и совместное решение спорных проблем. Другие функции переговоров: формирование общественного мнения; информационно-коммуникативная; регуляционная; пропагандистская; решение внутривосточных и внешнеполитических задач; координация действий на международной арене.

*Организационная подготовка к переговорам.* Юридически закрепленных правил процедуры не существует, однако практика проведения переговоров выработала определенные нормы, которые большинство делегаций соблюдают. Правила процедуры включают: определение повестки дня, времени и места проведения; выбор здания, формирование состава делегаций, создание условий для их размещения; обеспечение делегаций связью, транспортом; выработка регламента; выборы руководящих органов (председатель, его заместители или сопредседатели); порядок формирования и обязанности секретариата, который обеспечивает ведение протокола, издание и размножение документов, перевод; составление плана рассадки; установление кворума и порядка принятия решения; полномочия председателя (предоставлять слово для выступления, ограничивать время на выступление, объявлять перерыв, ставить вопрос на голосование); порядок внесения поправок и предложений; условия участия наблюдателей; порядок изменения правил процедуры; языки работы.

*Теоретическая подготовка переговоров.* Подготовка к переговорам начинается с системного *анализа исходной политической ситуации*, цель которого – прояснить отношение сторон к теме переговоров, историю политических отношений партнеров и перспективы их развития с учетом переговоров.

До начала переговоров необходимо сформировать «*досье переговоров*». Это тезисы для переговоров в узком и расширенном составе; биографии и политические взгляды участников переговоров; справка о стране и двусторонних отношениях (официальные контакты, политические и торгово-экономические отношения, культурные, научно-технические и гуманитарные связи, проблемный блок); сообщения СМИ о предмете переговоров; справки об экономике, внутривосточном и социально-экономическом положении, внешней политике стра-

ны; заключенные соглашения и анализ их выполнения, предложения на перспективу; справка о делегации.

Главное в подготовительной работе – разработка *переговорной концепции*. Для этого определяются конечные цели переговоров, формулируются собственные интересы, позиция по обсуждаемой проблеме и вырабатывается стратегия и тактика на переговорах. Важно сделать прогноз позиции партнера, выделить совпадения в позициях и определить неприемлемые результаты, а также выработать компромиссный результат и подготовить проекты итоговых документов.

К анализу предмета переговоров привлекают экспертов. Он включает определение своих интересов и альтернативных вариантов переговорному решению, прогноз интересов и альтернатив партнера по переговорам. Переговорная концепция включает основные цели, политические приоритеты, официально заявленные позиции, предложения и варианты решения проблемы, переговорную позицию. Концепция должна содержать альтернативные варианты решения проблемы.

*Подача позиции, стратегия и тактика ведения переговоров.* Под позицией понимается официальная точка зрения делегации на переговорах. В переговорном процессе важен способ подачи позиции. Выделяют четыре основных способа подачи позиции: открытие позиции; закрытие позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях. Как правило, в процессе переговоров используются все четыре способа в разном сочетании.

*Основные стратегии ведения переговоров.* Стратегия переговоров зависит от внешнеполитической стратегии государства, политической ситуации, культуры, эрудиции и опыта участников переговоров. Выделяют две стратегии переговоров: 1) стратегия конкурентного поведения, наступления, или жесткого торга, которая предполагает достижение победы любыми способами; 2) стратегия совместного с партнером анализа проблемы и совместного поиска ее решения. Эта стратегия предполагает ориентацию на взаимное удовлетворение интересов.

Обе стратегии чаще всего в той или иной степени присутствуют одновременно. Однако в последнее время начинает преобладать тенденция к совместному с партнером анализу проблем.

Основные тактические приемы ведения переговоров. Тактика – это способ достижения стратегии (цели). Тактические приемы стратегии торга включают: тактику давления: угрозы; ложные угрозы; ультиматум; тактику завышения первоначальных требований; тактику дисквалификации (личные выпады; клевета; преднамеренный обман; шантаж; насмешка; слухи; скандалы); расстановку ложных акцентов в собственной позиции; тактику выдвижения требований в последнюю минуту; тактику растущих требований; тактику пакета, или пакетного решения вопросов; тактику салями – предоставлять партнеру информацию небольшими порциями; тактику двойного толкования, которая предполагает двойной смысл соглашения, достигнутого по итогам переговоров, который одним из партнеров закладывается преднамеренно; тактику ухода, или выжидания, отсрочки, молчания (разновидности: ссыла на третью сторону как обоснование отказа двигаться вперед; игнорирование вопросов и предложений; ответ не по существу обсуждаемых проблем; уход с переговоров); тактику Талейрана (разделяй и властвуй); тактику милого друга, или горчичного зерна; тактику загадки; тактику вины; тактику стратагем: намеренная смена плана дискуссии; тактику отсрочки; тактика принца Максимилиана, или тактику цейтнота.

*Основные тактические приемы принципиальной стратегии* следующие: последовательная цепочка решаемых проблем; тактика постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов; решение проблемы путем системы встречных

уступок; распечатывание пакета – разделение глобальной проблемы на ряд мелких пакетов; тактика вынесения спорных вопросов за скобки предполагает обходить спорные проблемы на переговорах; тактика пирога эффективна на переговорах по разделу чего-либо, например территории; тактика блока применяется, как правило, при проведении многосторонних переговоров (партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают единым блоком); тактика пробного шара (предложения на переговорах формулируются в виде некой идеи).

В переговорной практике большинство тактических приемов применяется при осуществлении как стратегии торга, так и принципиальной стратегии.

*Нелояльные техники, нарушающие правила диалога:* уклонение от темы; аргументы к личности (угрозы в адрес оппонента; намеки и разоблачения; навешивание ярлыков; оскорбления); аргументы к аудитории; аргументы против регламента; аргументы против демонстрации, или нелояльные доказательства в споре (софизмы и паралогизмы, употребляемые вместо доказательств; оттягивание доказательств; неоспоримо доказанное положение; искажение предмета спора).