**Дәрістер**

**Лекция 2. Изучение переговоров: основные подходы и методы.**

Понятие «переговоры» - русский эквивалент английского термина «negotiation» и французского «negociation», которые имеют латинское происхождение (от латинского «negotium: nec, ni – «нет» и otium – «досуг»). Самые ранние употребления этого термина связаны с торговлей и деятельностью купцов (франц. «negociant», англ. «negotiant» - торговец, негоциант).

Перелом в исследовании переговорного процесса наступил в 50-70- годы ХХ века. И лишь в последние двадцать лет изучение переговоров было поставлено на систематическую научную основу. Лидируют в этом процессе американские ученые (в одном из американских учебников по переговорам авторы приводят библиографию, которая насчитывает более 3000 наименований).

На сегодняшний день наука располагает значительной теоретической базой исследования переговорного процесса. Литературу по изучению переговорного процесса можно условно разделить на четыре основных группы. К первой относятся исследования общетеоретического плана, авторы которых пытаются выяснить теоретические закономерности ведения переговоров вообще.Вторая группа представлена работами, которые можно назвать «руководствами к действию», содержащие конкретные советы, сборники рецептов и приемов ведения переговоров. Третья группа представлена исследованиями в области теории игр. Это направление разрабатывается преимущественно математиками и экономистами. Цель – попытка создать математические модели переговоров и таким образом предвидеть их результаты. И, наконец, четвертая группа представлена психологическими трудами, изучающими принципы и психологические аспекты взаимоотношения участников переговоров (психология общения).

Основными направлениями исследований являются:

Ø анализ конкретных ситуаций, характеристики участников переговоров;

Ø структура, этапы переговоров;

Ø тактические приемы, применяемые в ходе переговоров;

Ø организация и процедура проведения переговоров;

Ø институт посредничества в переговорах;

Ø национальные особенности (стили) ведения переговоров;

Ø психологические особенности восприятия партнерами по переговорам обсуждаемой проблемы и поведения друг друга.

Методы изучения переговоров зависят от направления и задач исследования. Само понятие «метод» исследования традиционно употребляется в двух смыслах - в узком и широком. В первом случае метод – совокупность приемов, средств и процедур исследования наукой своего предмета. В широком смысле под методом понимается теоретическое учение о методе научного познания вообще, то есть совокупность философских принципов, которые определяют направления и цель исследования (методология). Нас будет интересовать понятие «метод» в узком смысле этого слова. С точки зрения методов изучения, исследования переговорного процесса, можно разделить на ***«традиционное»*** и ***«модернистское».***

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

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

*Принято делит все* ***методы изучения*** *переговорного процесса на три основных группы: аналитические, общенаучные и конкретно-эмпирические. Необходимо помнить при этом, что такая классификация весьма условна и, разумеется, их нельзя жестко противопоставлять друг другу. В рамках конкретного исследования различные методы дополняют друг друга, перетекают друг в друга, присутствуют в разных пропорциях.*

*Основными* ***методами исследования переговоров*** *являются следующие: 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).*

***Изучение документов*** *остается самым распространенным методом изучения переговоров. В первую очередь исследователей интересуют стенограммы переговоров, итоговые документы переговоров.*

***Анкетирование****и****интервьюирование****может быть разновидностью косвенного наблюдения (информация приобретается при помощи интервью, анкетирования).*

*Большой объем информации можно почерпнуть в таком источнике, как мемуарная литература. Важность этого вида источников состоит в том, что иногда в мемуарах содержится информация, которая отсутствует в других источниках, часто в мемуарах содержится описание тех или иных тактических приемов, технологии проведения переговоров.*

***Контент-анализ*** *впервые был применен и описан американским исследователем Г. Лассуэлом в 1949 году. Он представляет собой систематическое изучение письменного или устного текста с фиксацией наиболее часто повторяющихся словосочетаний или сюжетов.*

***Ивент-анализ*** *– метод обработки информации, 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. субъект-мишень (по отношению к кому); 4. дата события (когда). Систематизированные таким образом данные сводятся в матричные таблицы, ранжируются и измеряются с помощью компьютера.*

***Когнитивное картирование****. Этот метод был предложен американским исследователем Р. Аксельродом и 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.*

***Методы изучения переговоров с использованием компьютерных технологий*** *обладают как достоинствами, так и недостатками. К преимуществам этих методов относится – повышение объективности, возможность применения более строгой системы измерения, каковой является электронно - вычислительная техника, возможность получения новой информации на основе компьютерной обработки и систематизации уже известных источников. К недостаткам – необходимость привлечения программистов, дорогостоящего оборудования.*

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

*Безусловно, полнота и результативность исследования зависит от предмета изучения и грамотного сочетания максимально возможного количества методов.*

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

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

*Принято делит все* ***методы изучения*** *переговорного процесса на три основных группы: аналитические, общенаучные и конкретно-эмпирические. Необходимо помнить при этом, что такая классификация весьма условна и, разумеется, их нельзя жестко противопоставлять друг другу. В рамках конкретного исследования различные методы дополняют друг друга, перетекают друг в друга, присутствуют в разных пропорциях.*

*Основными* ***методами исследования переговоров*** *являются следующие: 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).*

***Изучение документов*** *остается самым распространенным методом изучения переговоров. В первую очередь исследователей интересуют стенограммы переговоров, итоговые документы переговоров.*

***Анкетирование****и****интервьюирование****может быть разновидностью косвенного наблюдения (информация приобретается при помощи интервью, анкетирования).*

*Большой объем информации можно почерпнуть в таком источнике, как мемуарная литература. Важность этого вида источников состоит в том, что иногда в мемуарах содержится информация, которая отсутствует в других источниках, часто в мемуарах содержится описание тех или иных тактических приемов, технологии проведения переговоров.*

***Контент-анализ*** *впервые был применен и описан американским исследователем Г. Лассуэлом в 1949 году. Он представляет собой систематическое изучение письменного или устного текста с фиксацией наиболее часто повторяющихся словосочетаний или сюжетов.*

***Ивент-анализ*** *– метод обработки информации, 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. субъект-мишень (по отношению к кому); 4. дата события (когда). Систематизированные таким образом данные сводятся в матричные таблицы, ранжируются и измеряются с помощью компьютера.*

***Когнитивное картирование****. Этот метод был предложен американским исследователем Р. Аксельродом и 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.*

***Методы изучения переговоров с использованием компьютерных технологий*** *обладают как достоинствами, так и недостатками. К преимуществам этих методов относится – повышение объективности, возможность применения более строгой системы измерения, каковой является электронно - вычислительная техника, возможность получения новой информации на основе компьютерной обработки и систематизации уже известных источников. К недостаткам – необходимость привлечения программистов, дорогостоящего оборудования.*

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

*Безусловно, полнота и результативность исследования зависит от предмета изучения и грамотного сочетания максимально возможного количества методов.*

Под подходом к международным переговорам понимается основной принцип, из которого исходят участники. В литературе по процессу переговоров выделяется два основных подхода: торг и совместный с партнером анализ проблемы с целью нахождения взаимовыгодного решения.

В первом случае участник переговоров рассматривает их как одно из средств и одну из возможностей добиться победы в реализации собственных целей и позиции. Он стремится "выторговать" (отсюда название - "торг") наиболее выгодный для себя итоговый документ, допуская при этом, что партнер понесет потери. При ориентации сторон прежде всего на собственную победу само вступление в переговоры фактически является продолжением борьбы и конфронтации, только иными средствами. Заголовок монографии венгерского автора Я.Нергеша "Поле битвы - стол переговоров" [] ярко отражает суть данного подхода.

При партнерском подходе, главным оказывается нацеленность на решение проблемы. И победа понимается по-другому, а именно, как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов. Этот подход иногда называется "совместным с партнером решением проблемы", что представляется не совсем точным, поскольку в любом случае, если решение на переговорах принимается, то оно принимается обязательно совместно: в этом состоит основная функция переговоров. В английском языке название подхода звучит точнее - "совместный процесс разрешения проблемы" (joint problem-solving), с акцентом именно на процессе, а не на конечном продукте.

Однако не только понимание победы или успеха переговоров лежит в основе различия этих двух подходов. Различным является их ход. При торге стороны стремятся дать как можно меньше информации о своих истинных интересах и намерениях, значительно завышают первоначальные требования, используют различные приемы оказания давления и шантажа с целью добиться желаемого соглашения. Подход к переговорам, как к совместному с партнером поиску решения проблемы, исходит из иных принципов и подразумевает в значительной степени открытость обоих участников, формирование отношений диалога между ними в понимании М.М.Бахтина []. Именно через диалог участники стараются по-иному увидеть проблему и ее решение. В диалоге происходит формирование новых отношений между сторонами, ориентированных на сотрудничество и взаимопонимание. В другом случае, при торге, основанном на манипулирование поведением партнера, диалога не предполагается. Торг в этом смысле является выражением в международных переговорах того, что американский исследователь постструктуралистской ориентации Дж. Дер-Дериан назвал "антидипломатией" [].

Подчеркнем, что оба подхода - конфронтационный и партнерский - предполагают совместное принятие решения участниками переговоров. Только в одном случае через диалог, в другом - через торг.

Торг и совместный с партнером анализ проблемы особенно в последние 10-15 лет оказались в самом центре внимания исследователей, занятых теоретическими работами в области переговорной проблематики. Однако имеются давние философские, исторические, экспериментальные традиции обоих подходов, их анализа и практической реализации, поскольку оба подхода обладают более широким значением, выходящим за рамки собственно переговоров и давно известных истории. Вообще, важно иметь в виду, что "борьба и сотрудничество - это две стороны одной и той же медали, это диалектическая общность двух противоположных начал. И средства борьбы и формы сотрудничества все время изменялись, усложнялись, совершенствовались по мере развития общества, возникали и новые формы борьбы, и новые формы сотрудничества" [, с. 279]. Поэтому проблемы борьбы и сотрудничества оказались предметом исследования многих научных дисциплин: истории, философии, математики, психологии и других.

Отечественный исследователь китайской истории и дипломатии периода средних веков С.Н. Гончаров указывает на наличие двух подходов к международным отношениям и дипломатии или двух доктрин, распространенных в Китае в этот период: "мироустроительной монархии", согласно которой император карал непокорных варваров и тем самым "приводил мир в гармоничный порядок", и договорных отношений. Последняя подразумевала то, что Китай является "одним из двух суверенных государств (партнеров)" во внешней политике [, с. 6].

В истории дипломатии торг хорошо иллюстрируется описанием переговоров, ведущимися людьми, которых Г. Никольсон называет "воинами". Переговоры "воинов" напоминают "военные действия или, в лучшем случае, военные маневры, и приемы, которые лица, ведущие переговоры применяют, более сродни военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц" [, с. 39]. "В основе такой концепции дипломатии, - продолжает Г.Никольсон, - "лежит уверенность, что целью переговоров является победа, и отказ от полной победы означает поражение" [, с. 39-40]. Переговорному подходу "воинов" он противопоставляет "концепцию лавочников", основанной на "предпосылке, что компромисс между соперниками более выгоден, чем полное уничтожение соперника. Переговоры не являются только фазой в борьбе на жизнь или на смерть, а попыткой путем взаимных уступок достичь длительного соглашения" [, с. 40].

Свои корни оба подхода имеют также в философии. В философском плане подход к переговорам, ориентированный на совместный с партнером анализ проблемы, базируется во многом на теории "разумного эгоизма", истоки которой восходят к французскому материализму XYIII века. Одним из центральных звеньев этой теории является положение, согласно которому необходимо правильно понять собственные интересы. Дальнейшее развитие идеи "разумного эгоизма" получили в трудах Н.Г.Чернышевского. Он разработал свой вариант теории "разумного эгоизма", как сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий "выигрыш" позволил реализовать и личные интересы.

Две основные идеи концепции "разумного эгоизма" легли в основу подхода к решению проблем на переговорах путем совместного с партнером анализа проблемы:

- необходимость анализа интересов, причем в том числе и собственных;

- собственные интересы могут быть реализованы полнее в случае, если и партнер реализует свои интересы.

Начало систематических исследований в мире собственно по переговорной проблематике, в том числе по переговорным подходам, относится к периоду после второй мировой войны. Особый их расцвет приходится на конец 50-х - начало 60-х годов, когда с одной стороны в области международных отношений после периода оформления противостоящих друг другу блоков появилась первая надежда на возможность решения мирными средствами ряда конфликтных проблем, с другой стороны - возникла настоятельная потребность в урегулировании внутренних социальных противоречий, обострившихся в это время, в ряде западных стран. Оба эти фактора в значительной мере стимулировали исследования по переговорам и, в частности, способствовали выделению и анализу различных подходов к их проведению. Всего было описано пять возможных подходов:

- альтруистический подход, направленный на предоставление максимального выигрыша партнеру;

- кооперативный подход, ориентированный на максимальный совместный выигрыш;

- конкурентный подход, предполагающий максимальный собственный выигрыш при минимальном выигрыше партнера;

- индивидуалистический подход, направленный на максимальный собственный выигрыш;

- агрессивный подход, предполагающий минимальный выигрыш партнера [, с. 57].

Фактически сходная классификация подходов предлагается Р.Холлом, который проводит их упорядочение по двум основаниям: 1) направленность на реализацию содержательных целей; 2) ориентация на установление отношений. В результате при максимальной ориентации на партнерские отношения и минимальной на собственные цели, реализуется альтруистский подход; при противоположной ориентации - жесткий, агрессивный тип поведения, при минимальной по обоим направлениям - уход с переговоров; при максимальной по обоим - интегративное поведение, ориентированное на совместный с партнером поиск решения проблемы; наконец, при средней выраженности обоих - ориентация на компромисс [].

Не трудно заметить, что все перечисленные подходы фактически объединяются в два, поскольку альтруистический подход не отвечает одной из основных характеристик переговоров - одновременному наличию совпадающих и противоречащих интересов сторон: противоречащие интересы сторон полностью игнорируются. Что касается индивидуалистического и агрессивного подходов, то они по сути являются выражением двух вариантов торга, различающихся по степени жесткости. К этой же категории можно отнести компромиссное поведение по классификации Р.Холла.

В результате в дальнейших исследованиях подавляющего большинтсва авторов, занятых изучением переговорного процесса, кооперативному подходу, близкому, по крайней мере, по своей конечной ориентации к совместному с партнером анализу проблемы в первой классификации (чтобы получить наибольший совместный выигрыш, как отмечается многими авторами [], следует хорошо проанализировать проблему) и торгу было посвящено основное внимание.

Однако, поскольку в этот период во внешнеполитической мысли многих стран, и особенно США, господствовал силовой подход [], в теоретических исследованиях по переговорам основное внимание придавалось разработке концепции торга в различной ее модификации. Многие работы велись в теоретико-игровом направлении, разработанном Дж.Нейманом и О.Моргенштерном []. За основу была взята игра с нулевой суммой, в которой ситуация задана так, что выигрыш одного из участников точно равен проигрышу другого. Полагалось, что данная модель наиболее адекватно описывает взаимодействие Запад - Восток периода "холодной войны" [].

Однако вскоре стало очевидным, что она недостаточно точно отражает политические реалии и не соответствует ряду теоретических построений. Даже в период "холодной войны" переговоры в рамках отношений Восток - Запад во многих случаях заканчивались обоюдным "выигрышем" участников. С теоретической же точки зрения игра с нулевой суммой не позволяла описывать переговорный процесс, по крайней мере, в следствие того, что сводила фактически к минимуму наличие общих интересов у участников.

Большое влияние на отказ от игры с нулевой суммой в качестве базисной модели для исследования взаимодействия государств на международной арене оказали работы А.Рапопорта "Борьба, игры, дебаты" и Т.Шеллинга "Стратегия конфликта", вышедшие в начале 60-х []. А.Рапопорт показал, что не все конфликты являются одинаковыми, а, как следует из названия его работы, подразделяются на три группы. Только в борьбе противники, разделяемые непримиримыми противоречиями, нацелены на выигрыш, который подразумевает полный проигрыш противоположной стороны.

Т.Шеллинг, несмотря на общую свою конфронтационную, милитаристскую ориентацию, обратил внимание на то, что "чистый" конфликт, в котором интересы сторон полностью противоположны, является особым случаем. Он может возникнуть в войне, направленной на взаимное уничтожение, хотя даже и в войне вряд ли" [, с. 71]. Отсюда следует сделанный им вывод о возможности и необходимости управления конфликтом в выгодном для себя направлении. Взаимодействие же участников в этом случае описывается игрой с ненулевой суммой, предполагающей, что оба игрока могут оказаться в выгрыше, поскольку конечная сумма не равна нулю. Каждый из участников в результате переговоров несет определенные потери и приобретает преимущества, однако последние превышают потери. В то же время отдельные международные проблемы, по мнению Т.Шеллинга, заданы сторонам как игра с нулевой суммой. Для того, чтобы перейти к игре с ненулевой суммой, эти вопросы необходимо увязать друг с другом.

В последующих исследованиях большинства авторов игра с ненулевой суммой стала основной теоретической моделью, с помощью которой исследовался и описывался переговорный процесс. При этом торг, предполагающий, прежде всего, нацеленность на собственный максимальный выигрыш, остался в качесте главного исходного постулата.

Одним из центральных вопросов, интенсивно дискутировавшихся в научной литературе, был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата (выигрыша): "жесткая" или "мягкая". Иными словами, должен ли быть торг жестким, с минимальными уступками и подвижками в позициях, либо, напротив, - предполагать компромиссные предложения и решения. Одними из первых, кто выступил с идеей "жесткой" стратегии, были американские исследователи С.Сиджел и Л.Фурекер []. Согласно их взглядам, уступка одной стороны на переговорах влечет за собой ужесточение позиции другого. Отсюда ими был сделан вывод, что для успешного ведения переговоров, понимаемого как получение максимального выигрыша, необходимо придерживаться жесткой стратегии: начинать переговоры с завышенных требований и быть в целом неуступчивым.

Почти одновременно с идеей "жесткой" стратегии появилась противоположная ей концепция "мягкой" линии поведения на переговорах []. Ее автор Ч.Осгуд полагал, что наибольший выигрыш на переговорах можно получить благодаря обмену взаимными уступками. Некоторые исследователи [] стали исходить из "компромиссного" варианта, предполагающего "попеременное" сочетание "мягкой" и "жесткой" стратегий.

Целая серия последующих работ, обзор которых приводится, в частности, в работе П.Карневейла и Д.Прюитта [], была посвящена вопросу проверки эффективности обеих стратегий. В этих исследованиях выделяется два направления: первое связано с анализом реальных международных переговоров, изучением скорости и характера уступок на них, второе - с экспериментальными исследованиями в рамках теоретико-игрового подхода.

Основная проблема, с которой столкнулись представители данного направления, заключалась в том, что оказалось сложно выявить общие закономерности, влияющие на величину и скорость уступок. Каждый раз они обусловливались конкретными историческими и политическими причинами.

Экспериментальные исследования теоретико-игрового подхода ставили своей задачей именно анализ общих закономерностей, влияющих на характер взаимодействия, а в итоге - на конечный результат. Однако полученные результаты в целом оказались довольно противоречивыми, поскольку невозможно экспериментально контролировать всю совокупность факторов, воздействующих на участников, а главное - взаимовлияние этих факторов друг на друга. К тому же, по оценкам самих авторов этих работ, их итоги явились малопригодными для описания реальной деятельности дипломатов и других участников переговоров. Как довольно точно заметил американский исследователь О.Бартос, если участники знают исходы и могут предсказать шаги своих партнеров, переговоры становятся вообще не нужными [, с. 23]. Вырванное из содержательного контекста и поставленное в искусственные экспериментальные условия поведение участников игр, как правило, мало соотносится с реальным поведением на переговорах []. Более того, реальный процесс переговоров, построенный по принципу диалога, всегда предполагает модификацию ценностей и порождение новых, что отсутствует в игровых моделях [].

Во многом итог теоретико-игровым исследованиям подвела работа американского автора Р.Аксельрода [], выполненная также на материале игр. Сильной стороной ее явилось то, что в ней не ставилась задача выявление отдельных факторов, воздействующих на успех и выбор стратегии, а изучались общие закономерности процесса в условиях, когда сторонам предстоит практически "вечное" взаимодействие, а именно этим характеризуются международные отношения. Общий вывод к которому приходит Р.Аксельрод, заключается в том, что в условиях постоянного взаимодействия становится бессмысленной ориентация на одноразовый выигрыш, который брался за основной исходный постулат в предыдущих исследованиях.

Более детально выводы, полученные Р.Аксельродом формулируются им следующим образом: при постоянном взаимодействии участников для достижения наилучшего результата необходимо: "1) избегать конфликтов и сотрудничать до тех пор, пока это делают другие; 2) реагировать на неспровоцированный отказ другого; 3) прощать после того, как отреагировал на провокацию; 4) следовать предсказуемому поведению, чтобы другой игрок мог разобраться и приспособиться к нему" [, c.255].

Экспериментальное исследование Р.Аксельрода и последовавшие за ним работы явились своебразным "мостом" между намечавшимся было все большим разрывом между двумя подходами: торгом и партнерским, последний из которых получил наибольшее развитие в работах Р.Фишера и У.Юри и был назван ими "принципиальным подходом" к переговорам []. Тем самым вновь возродился интерес экспериментальным работам в области переговорной проблематики, который несколько угас в конце 70-х - начале 80-х годов. Однако этот интерес реализовывался уже в рамках иной научной парадигмы.

Р.Аксельрод был не единственным, кто фактически показал условность в различии двух подходов, точнее - ограниченность торга в условиях постоянного взаимодействия. Близкая идея содержалась в исследованиях А.Рапопорта [], Х.Райффа [], У.Зартмана и М.Бермана [] и ряда других авторов. В то же время все эти работы, включая исследование Р.Аксельрода, не были специально направлены на изучение соотношения двух подходов, а вывод, о котором шла речь, вытекает из логики их исследований. Более четко мысль об условности различия обоих подходов - торга и совместного с партнером анализа проблемы - прозвучала лишь в начале 90-х годов [].

Относительность противопоставления обоих подходов друг другу вытекает из двойственного характера переговорного процесса - наличия частичного совпадения и частичного расхождения интересов сторон. Отсюда следует предположить, что в реальной практике их ведения трудно встретить "чистый" торг или "чистый" совместный с партнером анализ проблемы. Оба этих подхода одновременно присутствуют на переговорах. Речь идет лишь о том, на что в большей степени ориентируются участники переговоров. Для наглядности оба эти подхода целесообразно представить в виде двух точек, расположенные на прямой.

Соответственно, любые переговоры могут быть помещены в пределах этой прямой. В ситуациях конфликтных отношений (в частности, по поводу прекращения огня между сторонами) переговоры скорее будут тяготеть к торгу. Примеры последних переговоров довольно подробно анализируются в работах Л.Дженсена []. При сотрудничестве сторон (например, при подписании межгосударственных соглашений по научно-техническому сотрудничеству или культурным обменам) переговоры в большей степени будут ориентированы на совместный анализ проблемы. Таким образом, характер отношений сторон является одним из важнейших факторов, определяющих выбор доминирующего подхода.

На характер отношений, в свою очередь, влияет то, насколько сама объективная ситуация предполагает возможность совместного выигрыша, т.е. то, как прежде всего, соотносятся интересы участников. Специалисты в области урегулирования трудовых споров Р.И.Уолтон и Р.Б.Маккерси предложили различать два типа переговоров: дистрибутивные и интегративные []. В первом случае исходная ситуация задана так, что она близка к игре с нулевой суммой, во втором - к игре с ненулевой суммой. Дистрибутивные переговоры предполагают формирование конфликтных отношений, в то время как интегративные - отношений сотрудничества между участниками. Примером дистрибутивных переговоров могут служить переговоры по урегулированию споров, когда стороны претендуют на одну и ту же территорию (в частности, многие современные конфликты, а именно, в бывшей Югославии, Нагорном Карабахе и другие).

В научной литературе интегративные переговоры часто отождествляются с подходом, ориентированным на совместный с партнером анализ проблемы, а дистрибутивные - с торгом []. Несмотря на то, что на практике ситуация, которая наиболее близка к игре с нулевой суммой, действительно предполагает, как правило, торг, такое отождествление дистрибутивных переговоров с торгом представляется неправомерным. Поход к переговорам с позиций торга или совместного анализа проблемы являются более "субъективными" категориями, отражающими не только характер ситуации, но и основную ориентацию участников. Поэтому, например, несмотря на наличие объективной возможности интегративных переговоров, стороны могут следовать торгу, стремясь получить максимальный выигрыш.

В рамках одних и тех же переговоров обычно наблюдаются колебания на прямой "торг - совместный с партнером анализ проблемы". Иными словами, степень выраженности торга или совместного с партнером анализа проблемы не является заданной на протяжении всего переговорного процесса. В ходе переговоров их участники могут в большей степени ориентироваться то на торг, то на совместный анализ проблемы, что зависит от целого комплекса внешних по отношению к данным переговорам, а также внутренних причин. Анализ, проведенный автором стенограмм переговоров Конвента за демократическую Южную Африку (КОДЕСА) [], показал, что стремление одного из участников к торгу влечет за собой аналогичное поведение партнеров. В результате весь переговорный спектр сдвигается в сторону торга. В то же время, несмотря на внутрипереговорные колебания в реализации подходов, на переговорах обычно присутствует доминирующий подход: торг, либо совместный с партнером анализ проблемы. На выбор доминирующего подхода на международных переговорах в значительной степени влияет общая ситуация в мире. В периоды улучшения общей международной атмосферы большее значение на основных переговорах обычно приобретает совместный с партнером анализ проблемы.

Говоря об общей тенденции, необходимо подчеркнуть, что развитие переговорного процесса в целом идет от преобладания торга, в его наиболе крайних, жестких вариантах к совместному поиску решения проблем. Эта тенденция хорошо согласуется с другой тенденцией, рассмотренной в первом разделе настоящей главы, а именно, с тенденцией увеличения роли и значения переговорных средств на международной арене по сравнению с силовыми. Обе тенденции обусловлены прежде всего возрастающей взаимозависимостью мира и осознанием этого факта субъектами международных отношений. Как отмечает Дж. Ричардсон (младший) в современных условиях "конкурентный тип мышления несовместим с мировой взаимозависимостью" [, 156].

Обобщая обе эти тенденции, можно сделать вывод, что по мере развития мира и формирования его все большей взаимозависимости идет постепенное увеличение значения переговоров как средства урегулирования конфликтов и осуществления сотрудничества через конфронтационный подход к партнерским отношениям. Разумеется, данное положение может быть рассмотрено лишь как самая общая историческая тенденция, причем реализация которой идет далеко нелинейно: за периодами развития партнерских отношений следуют этапы довольно жесткой конфронтации. Следует подчеркнуть, что наличие на определенном историческом этапе той или иной тенденции не означает, что все международные переговоры попадают в ее рамки. Сама по себе тенденция жестко не определяет характера отдельно взятых международных переговоров.

Несмотря на то, что совместный с партнером анализ проблемы теоретически более оправдан в современном взаимозависимом мире, его не следует абсолютизировать. В результате двойственного характера переговорного процесса этот подход скорее является неким "идеальным" эталоном. Кроме того, при его реализации на практике возникает ряд трудностей. Во-первых, выбор в качестве основного подхода совместного с партнером анализа проблемы на переговорах не может быть сделан в одностороннем порядке. При следовании одной из сторон концепции торга, ее партнер так или иначе вынужден будет принимать предложенные правила игры (если ему, конечно, не удастся в ходе переговоров убедить другую сторону отказаться от торга).

Другая трудность возникает при использовании совместного с партнером анализа проблемы в условиях явно выраженных конфликтных отношений сторон, сопровождавшегося вооруженными столкновениями. Сложность заключается в том, что почти невозможен резкий переход от силовых методов к партнерству. Требуется время для изменения политического сознания не только лидеров, но и широких масс, вовлеченных в конфликт. Эта проблема встает особенно остро, например, при разблокировании локальных и региональных конфликтов, разрешении национальных противоречий, т.е. там, где политическое сознание масс в течение длительного времени формировалось на основе конфронтационного видения мира. В соответствии с этими представлениями даже переход от вооруженных действий к переговорам может вызывать недовольство масс, поддерживающих ту или иную сторону в конфликте. В результате, даже когда лидеры обеих сторон осознают необходимость отказа от конфронтации и нахождения решения проблемы на переговорах путем ее совместного анализа с партнером, они сталкиваются с тем, что их действия воспринимаются поддерживающими их силами как "капитулянтские", соглашательские и т.п. Это может привести к тому, что подписанные ими договоренности будут денонсированы или дезавуированы.

Таким образом, ни один из двух подходов к переговорам не может быть абсолютизирован. Примечательно в этом отношении замечание Г.Никольсона в отношении подходов к переговорам "воинов" и "лавочников". Он пишет, что "каждая из вышеуказанных теорий имеет свои опасности и иллюзии, но самая большая опасность заключается в том, что военная школа не может понять искренности штатской, а "лавочники" не понимают, что "военными" руководят совершенно другие представления о способах и целях переговоров. Первые слишком верят в способность силы запугивать, а вторые - в способность кредита порождать доверие... В обеих тенденциях мы видим и идеализм и реализм" [, с.40-41].   
1.5. Типы принятия решений на переговорах   
Поиски путей согласия, как следствие основной функции переговоров, является главной задачей их участников, именно согласование составляет центральное звено переговорного процесса, их смысл. Независимо от того, с каким типом международных переговоров имеют дело их участники: ведутся ли они в рамках сотрудничества, или стороны находятся в состоянии конфликта, а также какой основной подход на переговорах ими применяется - главный вопрос заключается в поиске договоренностей. Поэтому в обоих случаях на первый план выступает поиск согласования интересов.

Наличие сложных комплексов интересов предполагает возможность нахождения различных вариантов развязок противоречий или типов решений. В настоящее время разработан и продолжает разрабатываться довольно сложный математический аппарат, предполагающий численное определение возможных договоренностей. В наибольшей степени он применим к экономическим, торговым переговорам, предусматривающим числовое выражение результатов переговоров [], в меньшей степени - к политическим и дипломатическим, которые, несмотря на то что могут иметь численное выражение (например, переговоры по сокращению вооруженных сил и вооружений в Европе), сложнее поддаются математическому описанию. Однако, практически на любых переговорах или при любых условиях поиска согласия, как замечает Н.Н.Моисеев, под руководством которого в течение ряда лет в Вычислительном центре Академии наук велись исследования по использованию математических методов описания согласования интересов, "главная трудность в отыскании компромисса состоит не в математике и не в расчетах" [, с. 294]. Основную проблему порождает субъективный фактор, связанный с оценкой каждой стороной своих интересов, возможных издержек, получения преимуществ.

Не вдаваясь в подробность математических расчетов поисков совместных решений, поскольку это является отдельной, самостоятельной задачей, остановимся на их возможной типологии. Вопрос о типах принятия решений на переговорах является практически не разработанным в современной науке, именно с точки зрения типологии. В то же время на основе имеющихся исследований, проведенных различными авторами, явно выделяется три основных типа переговорных решений. Исходным основанием для предлагемой классификации выступают два параметра: 1) степень удовлетворения интересов участников; 2) величина их издержек.

Первый и наиболее частно встречающийся тип решения, а в результате получивший наибольшее отражение в научной литературе - "серединное решение", подразумевающее, что стороны достигают согласия внутри "переговорного пространства", по терминологии Т.Хопманна, на основе сближения позиций путем взаимных уступок. Большинство договоренностей, достигаемых на международных переговорах, являются "серединными решениями". Однако важно подчеркнуть, что в данном случае речь идет примерно о равном удовлетворении интересов и равных потерях участников переговоров. Именно в этом смысле используется понятие "середина", а не с точки зрения середины тех позиций, которые могут быть первоначально заняты участниками переговоров, хотя часто эти характеристики могут совпадать.

"Серединное решение" принимается, как правило, через серию взаимных уступок. Анализ нахождения "серединного решения" породило целое направление исследований, связанное с изучением величины и скорости уступок, влияния этих характеристик на конечный результат переговоров, например, в рамках концепции "уступка - сближение" []. В русле "стратегического" подхода изучается, как влияет на "серединное решение" стратегии ("мягкая" или "жесткая"), применямые участниками []. Особый интерес представляют работы, в которых показано, что, поскольку на переговорых обсуждается обычно несколько вопросов, заинтересованность в которых различна у участников, "серединное решение" (или, как оно обычно называется, "итог переговоров", "конечный результат переговоров"), целесообразно рассматривать по всему их комплексу [], что позволяет избежать ситуации игры с нулевой суммой.

Для определения "серединного решения" обычно используется правило, известное в теории принятия решений как "принцип Парето" (и сам принцип и математический аппарат его осуществления предложен итальянским ученым В.Парето в 1904г.).

Поясним этот принцип с помощью графика (рис. 4). Пусть степень удовлетворения интересов стороны А (в процентном выражнении) откладывается по оси х, стороны В - по оси у. Точка C составляет нижнюю границу для А (т.е. она не может согласиться на решение, которое удовлетворяет ее интересы меньше величины C), точка D - нижнюю границу для В. Тогда сектор MNO представляет собой "переговорное простанстово" для данных участников переговоров.

"Принцип Парето" состоит в том, что выбирать в качестве решения следует только ту точку, которая лежит на кривой MN, поскольку результат переговоров, соответствующий, например, точке P на плоскости ху, не является наилучшим, поскольку теоретически возможно более полное удовлетворение интересов сторон А и В. Принцип Парето не предполагает выделения единственного решения, а лишь сужает множество альтернатив.

При поиске "серединного" решения стороны могут использовать в качестве доминирующего подхода как торг, так совместный с партнером анализ проблемы. Однако, чем точнее каждая из сторон представит другой всю информацию, т.е. чем в большей степени они будут следовать второму подходу, тем точнее будет определена "середина". В этом смысле, с точки зрения "идеальных" переговоров совместный с партнером анализ проблемы позволяет найти такое решение, которое бы наиболее полно обеспечило реализацию интересов обоих участников. В его поиске могут помочь независимые эксперты (исследователи, представители третьих стран и т.д.) [], которые могут относительно объективно и подробно проанализировать интересы участников. Однако их оценки и предложения носят рекомендательный, а необязательный характер.

Сближение позиций на основе компромисса путем уступок не является единственным типом возможных решений на переговорах. Второй тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают имеющиеся противоречия путем нахождения принципиально нового решения, "снимающего" их. В этом случае стороны получают преимущества, сводя к минимуму потери. Принципиально новое решение получило наибольшую разработку в исследованиях Р.Фишера и У.Юри в связи с "принципиальными переговорами", которые они противопоставили торгу. Принципиально новое рещение может быть найдено двояким способом:

- на основе внимательного анализа соотношения интересов сторон;

- в результате изменения интересов или оценки этих интересов (например, как следствие изменения ценностных систем) участника или участников переговоров.

Первый способ ярко иллюстрируется примером, приводимым Р.Фишером и У.Юри. В 1978 г. на египетско-израильских переговорах первоначальные позиции участников были несовместимы. Египет требовал, чтобы весь Синай, захваченный Израилем, был возвращен. В свою очередь Израиль настаивал на невозможность возврата к ситуации 1967 г. "Серединное" решение было неприемлемо для участников. Подробный анализ интересов участников показал, что главный интерес Израиля заключался в обеспечении безопасности, поэтому он не могли допустить наличия египетских танков на границе со своей территории. В то же время интерес Египта состоял в суверенитете территории, частью которой Синай был с древних времен. В результате "в Кэмп-Девиде президент Садат и премьер-министр Израиля Бегин согласились с планом, по которому Синай вернется под полный суверенитет Египта, а путем демилитаризации его территорий будет гарантирована безопасность Израилю" [, с. 57].

Другой пример, когда выявление истинных интересов и намерений партнеров позволило фактически разрешить конфликт, приводит В.В.Удалов, анализируя ситуацию во время Карибского кризиса 1962 г. "Когда советское руководство выяснило для себя и дало понять американской стороне, что его интерес, вызвавший размещение советских ракет на Кубе, в той конкретной ситуации состоял не столько в создании дополнительной угрозы безопасности США, сколько в защите кубинской революции, а американское руководство, в свою очередь, недвусмысленно подтвердило, что не намерено в тот момент предпринимать прямое военное вмешательство в кубинские дела, проблема довольно быстро получила разрешение" [, с. 21].

Второй способ нахождение проинципиально нового решения связан с изменением интересов и ценностей одного или более участников переговоров. Один из возможных вариантов здесь - включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, появление глобальных проблем, усиление взаимозависимости мира совсем по-иному поставило перед членами мирового сообщества более частные вопросы их двусторонних отношений. Другой вариант смены ценностных систем может быть связан, например, с внутриполитическими изменениями, ведущими к переориентациям на международной арене.

Переоценка интересов, связанная с изменением системы ценностей, вообще может сделать ситуацию из конфликтной, подлежащей обсуждению с помощью посредников, во внеконфликтную, позволяющую сторонам вести переговоры напрямую, или из ситуации, когда стороны вынуждены обращаться к поискам "серединного решения", в ситуацию, где возможен поиск принципиально нового решения. Поиск принципиально нового решения - наиболее сложен, но он одновременно открывает совершенно иные перспективы решения проблемы с помощью переговоров.

Однако очевидно, что говоря о поиске принципиально нового решения, выходящего за рамки первоначальных позиций участников переговоров, а во многих случаях, и за пределы первоначального переговорного пространства (если такое существовало: в приведенных примерах переговоров между Израилем и Египтом, а также Карибском кризисе изначально переговорное пространство отсутствовало и ситуация практически была непереговорной), необходимо учитывать, что объективно на переговорах возможность принципиально нового решения не всегда имеется. Кроме того, снятие одних проблем, не означает что стороны не могут столкнуться с новыми. Однако это будут новые проблемы, а значит - и другие переговоры. Подчеркнем, что в данном случае используется именно гегелевский термин "снятие" противоречий, предполагающий их разрешение на данном конкретном уровне.

Третий тип решений - ассиметричное решение, при котором уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Сторона, получающая явно меньше условной половины в пределах переговорного пространства, сознательно идет на это, поскольку у нее отсутствует лучшая альтернатива переговорному решению (БАТНА). Иными словами, по ее оценкам, она понесет еще большие потери, в случае отказа от соглашения. Степень ассиметрии может быть различной вплоть до почти полного игнорирования интересов одной из сторон.

Ассимитричное решение обусловливается, прежде всего, ситуацией, которая задана так, что она объективно ему способствует. В качестве примера здесь служит ассиметричное решение при подписании капитуляции. В других случаях ассиметричность вызывается субъективными факторами, связанными, в частности, с плохой подготовкой или неквалифицированным ведением переговоров, когда их участники не находят или не ищут серединного или принципиально нового решения.

Ассиметричное решение оказывается, как правило, наименее стабильным и может порождать множество проблем при его выполнении. В этой связи оно обычно предусматривает ряд жестких мер, направленных на его реализацию, в том числе, силовое воздействие.

Таким образом, выделяется три типа совместных решений участников переговоров:

- "серединное решение";

- нахождение принципиально нового решения и "снятие" тем самым основных прежних противоречий;

- ассиметричное решение.

На международных переговорах может одновременно присутствовать несколько типов решений по разным вопросам.

Участникам переговоров не всегда удается достичь договоренностей по всему комплексу проблем, стоящих в повестке дня. Для того чтобы закрепить достигнутые договоренности, принимаются различные варианты частичных соглашений. Наличие частичных соглашений подразумевает, что по ряду вопросов были достигнуты "серединное", принципиально новое или/и ассиметричное решение (ассиметричное решение в этих случаях бывает значительно реже, но оно теоретически допустимо). В то же время, по другим вопросам стороны не пришли к согласию. Для того, чтобы не сдерживать достижения договоренностей по другим проблемам, как отмечает Ч.Ф.Икле, участники переговоров намеренно откладывают решения по спорным вопросам, или помещают остающиеся разногласия в контекст новых отношений, устанавливающихся в рамках заключенных соглашений, в надежде, что в этом контексте в будущем они смогут быть разрешены с меньшими трудностями.

По этим же причинам, а также, чтобы продемонстрировать успех переговоров, стороны могут подписать символическое, не имеющее практического значения "псевдосоглашение", оговорив в нем по возможности взаимные обязательства по достижению реального соглашения [, с.21].

Наконец, еще один вариант частичного соглашения - "вынесение за скобки", т.е. сознательный отказ от обсуждения определенных вопросов, которые могут помешать решению других проблем. Отчасти, этот вариант может рассматриваться как разновидность частичного соглашения, связанного с откладыванием спорных вопросов.

В большинстве случаев частичное соглашение позитивно влияет на общее, если не разрешение, то урегулирование спорных вопросов. Например, частичные соглашения использовались при урегулировании намибийской проблемы в конце 80-х годов, когда "за скобки" были вынесены внутренние противоречия страны, что в итоге способствовало достижению независимости Намибией. Однако вне целостного контекста переговорного процесса невозможно однозначно оценить значение частичных соглашений.

**Лекция 3. Переговорный процесс как форма взаимодействия сторон.**

**1.1. Понятие переговорного процесса**

Слово "переговоры" в русском языке ***имеет два значения***: 1) об­суждение для заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу; обмен сведениями, мнениями; 2) разговор.

Организация состоит из взаимозависимых организационных субъектов, имеющих собственные интере­сы. Каждое важное решение в организациях в определенной степени означает "перетягивание каната" между заинтересо­ванными сторонами. Переговоры *-* одновременно узкое и широкое, простое и слож­ное понятие. Всякий раз, когда один человек обменивается мне­ниями с другим, для того чтобы изменить взаимоотношения, когда они ***пытаются прийти к какому-либо соглашению***, они ведут пере­говоры. Особенно это важно в ситуациях конфликтного взаимо­действия между людьми.

Переговоры представляют собой ***сложную форму человеческо­го взаимодействия, цель которого - стремление договориться друг с другом о чем-либо***. В любом взаимодействии при пристальном рассмотрении мож­но выявить ***более активную сторону***, что объясняется обычно ее бо­лее насущной потребностью в объекте переговоров и отсутствием возможности или нежеланием по разным соображениям применять силу, принуждение, провокацию, манипулирование.

К переговорному взаимодействию прибегают в тех случаях, ***когда необходимо предусмотреть поведение сторон, учитывавшее взаимные интересы или обязательства, т.е. взаимную зависимость***, с чем обычно сталкиваются при:

1) решении вопроса о целесообразности вступления в деловые от­ношения;

2) преодолении непонимания, разногласий, возникших в ходе де­лового взаимодействия;

3) разрешении конфликтов.

Переговоры базируются на ощении между людьми, ***дейст­вующими либо только от своего имени, либо как представители какой-то группы***. Переговоры - это ***специфическая форма общения*** между двумя сторонами, ***ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающей интересы обоих партнеров***, в каком бы качестве они ни выступали.

Специфика общения во время переговоров состоит в том, что их участники вынуждены ***в рам-крах строго определенной процеду­ры*** проводить в жизнь или защищать свои собственные интересы. Внешняя сторона переговоров заключается в обмене сообщениями с целью согласования интересов. Сопутствующие же переговорами,нередко, весьма острые эмоциональные переживания не всегда оче­видны постороннему наблюдателю, как и те правила игры, по которым стороны взаимодействуют.

Переговоры есть ***совместная деятельность*** с партнером, про­цесс взаимосогласованных действий субъектов для достижения соглашения. Переговоры - это деятельность двух или более субъ­ектов, ***каждый из которых преследует свои цели, интересы, наме­рения***. Несмотря на возможные расхождения во взглядах между партнерами по переговорам, их деятельность в рамках этого про­цесса бывает только совместной. Согласившись на переговоры, их участники тем самым согласились и на совместную деятельность, независимо ни от ви­дов переговоров, ни от каких-либо обстоятельств, а также незави­симо от того, осознают они это или не осознают.

Указывая на определенные ***психологические сложности, возникающие в процессе переговоров***, У.Мастенбрук отмечает, что людям часто свойственно оказываться в неловких ситуациях, вызванных следующими поведенческими тенденциями:

превращение переговоров в подсчет очков;

осуществление попыток выяснить, кто прав;

стремление начать переговоры, невзирая на психологиче­скую обстановку;

пренебрежение тем фактом, что существующие взаимоот­ношения с противоположной стороной отражаются и на ходе переговоров;

убеждение в неудачном исходе переговоров при возникно­вении безвыходной ситуации;

проявление упрямства;

пренебрежение стилем ведения переговоров, неосознаность его влияния и последствий для других;

отрицание различных тактических приемов применитель­но к себе и другим;

убеждение, что отсрочка переговоров и перерывы в них — признак слабости;

убеждение, что совместный поиск решения — проявление уступок и поражения.

Сказанное выше позволяет нам сформулировать рабочее опре­деление понятия "переговоры". **Переговоры - это сложный процесс**. **Он включает в себя**:

* поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы;
* об­суждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения; дискуссию между двумя или более сторонами для пре­одоления несовместимых целей;
* обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным отве­том на предшествующую уступку другой стороны;
* продолжитель­ное общение между сторонами с различающимися и пересекаю­щимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия или не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последст­вий.

Переговоры обязательно предполагают диалог равных, относи­тельно независимых друг от друга партнеров, хотя реальные их статусы могут быть разными.

***Процессуальный аспект переговоров*** - это то, как они ведутся, какие существуют "писаные и неписаные" правила. В рамках про­цессуальной стороны переговоров большое значение имеет прото­кол, то есть соглашение о правилах ведения переговоров.

**1.2. Виды и функции переговоров**

Все многообразие видов переговоров определяется ***признаком их классификации***, т.е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими крите­риями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, ре­зультат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо ***объектной или предметной*** стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, воен­ные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

О чем бы переговоры не велись, их участниками выступают люди. В этом их ***субъектная сторона.*** В соответствии с этим пере­говоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами), индиви­дуальными (два человека договариваются о реализации своих об­щих целей), индивидуальными с посредником (медиатором), кол­лективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно), трех­сторонними, многосторонними.

С точки зрения ***характера коммуникации*** переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуа­ционного контакта для достижения некоторого соглашения;

- беседа: предметный, упорядоченный диалог;

- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с по­становкой дискуссионного вопроса;

- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;

- сообщение. Это система заявлений, объединенных определен­ной темой;

- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;

- полемика. Это спор при обсуждении любых вопросов, непри­миримость высказываемых оснований;

- дискуссия. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;

- дебаты, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, выска­зывание мнений при обсуждении;

- диспут. Это публичный спор.

С точки зрения ***территориального статуса*** переговоры могут быть чисто внутренними и международными. Международные пе­реговоры нередко ведутся на основе международных организаций (ООН, ЮНЕСКО, НАТО и др.).

С точки зрения ***направленности взаимодействия*** переговорымогут быть в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества.

Когда переговоры идут ***в рамках сотрудничества****,* их участни­ки создают между собой новые отношения, позволяющие им со­вместно достичь какую-либо цель. Их задача состоит в том, чтобы конкретно договориться о путях ее достижения и организовать взаимодействие сторон так, чтобы, например, прибыль была мак­симально возможной, не забывая при этом о вкладах каждого и распределении полученного.

Когда переговоры идут в ***рамках конфронтации,*** тогда основной акцент делается, как правило, на распределении или перераспреде­лении имеющегося имущества, полученной прибыли, территории, находящейся под контролем и т. д.

С точки зрения ***результата*** переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т.е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие виды переговоров.

- ***Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглаше­ний****.* Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть под­тверждение статус-кво, либо непринципиальные изменения в от­ношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающей­ся конъюнктуры.

- ***Переговоры с целью нормализации отношений****.* Они предпо­лагают переход от конфликт-ных ситуаций к иным типам отноше­ний между сторонами (нейтральным или сотрудничества).

- ***Переговоры с целью достижения перераспределительных со­глашений****.* Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут быть разные, в том числе, вполне обоснованные.

- ***Переговоры в целях достижения нового соглашения****.* Они на­правлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, пере­говоры с новым партнером.

- ***Переговоры в целях получения косвенных результатов****.* Кос­венные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже мо­жет не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой инфор­мации и др.

Классификация ***по типу совместных решений*** различает сле­дующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), сужения противо­речий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согла­сие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены не­равномерно).

*По* ***характеру взаимодействия сторон*** переговоры могут быть прямые и непрямые (косвенные).

- ***Прямые переговоры*** *—* это такие, при которых все стороны од­новременно присутствуют за столом переговоров и способны раз­решить предмет своего спора без внешней помощи.

- ***Непрямые (косвенные) переговоры*** *-* это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечива­ются исключительно через посредников.

Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значитель­ного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу.

Косвенные переговоры используются в случаях, когда разно­гласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаи­моотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об ***уровне переговоров***. В понятие "уровень пе­реговоров" включается ***социальный и политический статус*** участ­ников переговоров. Статус самым непосредственным образом свя­зан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них при-нимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть ре­шен на другом, более низком, уровне.

***Функции переговоров****.* Не во всех ситуациях ***переговоры необ­ходимы***. У.Мастенбрук отмечает, что при возникновении проблемных ситуаций для каждой из сторон возможны три глобальные стратегии поведения в них.

***Сотрудничество*** уместно при наличии сходных интересов и целей. Стороны легко приходят к соглашению, если их выгода зависит непосредственно от степени объединения их ресурсов.

***Ведение переговоров*** целесообразно при одновременном на­личии у сторон разных, иногда даже противоположных инте­ресов и взаимозависимости. Они стремятся достичь согласия, потому что пассивное ведение дел или состояние борьбы небла­гоприятно для них обеих.

***Борьба*** является наиболее правильной стратегией, если при наличии у сторон противоположных интересов одна из них убеждена, что добьется лучших результатов посредством борь­бы, а не путем переговоров. Иногда слабая позиция одной из сторон, которая обнаружилась бы при ведении силовой борь­бы, оказывается твердой позицией при ведении переговоров с другой стороной. Стратегия борьбы предусматривает достиже­ние господствующего положения и подчинение оппонента.

Таким образом, можно сделать вывод, что к переговорам обращаются ***в следующих случаях***: когда односто­ронние действия невозможны; односторонние действия невыгод­ны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных проце­дур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение пробле­мы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

***В переговорах нет необходимости***: когда имеют место взаимо­исключающие интересы (стороны хотят разного); стороны на­строены непримиримо (споры можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

Существуют два главных предназначения переговоров - ***раз­решать споры и находить пути сотрудничества.***

Второстепенные функции переговоров следующие.

- ***Информационная функция*** переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и реше­ния из-за их невыгодности или преждевременности. В таких слу­чаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

- ***Коммуникативная функция*** ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

- ***Координационно-регулятивная****,* а также ***контролирующая функции*** реализуются, как правило, при наличии хорошо налажен­ных отношений между партнерами, когда уже имеются определен­ные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.

- ***Отвлечение внимания*** партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в дейст­вительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

- ***Пропагандистская****.* Эта функция реализуется, во-первых, ко­гда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

**1.3. Субъекты и предмет переговоров**

Субъектное представительство на переговорах может быть дос­таточно сложным, многоуровневым. Считается, что ***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 прави­тельство, парламент, совет (директоров, например). 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.

***Предметом переговоров*** являются взаимопринятые предложе­ния участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абст­рактном.

На ***конкретном (содержательном) уровне анализа*** предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объек­ты, представляющие взаимный интерес. Например, финансиро­вание инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработ­ной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недви­жимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, мо­жет являться для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для переговоров.

На ***абстрактном уровне анализа*** предметом переговоров вы­ступают интересы, потребности, претензии, притязания.

**1.4. Позиции и пропозиции в переговорах**

В рамках переговорного процесса стороны приходят к согласо­ванному решению о предложениях, которые будут обсуждаться. В этих предложениях определены позиции сторон, суть которых состоит в том, что в них каждая из сторон с помощью своих собст­венных предложений дает свое видение путей разрешения про­блемной ситуации или предмета переговоров.

***Позицией*** называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложе­ний) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция - это, по су­ществу, тезис.

Поскольку ***позиция в переговорах достаточно релятивна (отно­сительна),*** то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персо­нифицирована ("моя" или "его" позиция), и это - исходное кредо участника переговорного процесса.

***Требования к 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. Пропозиции - это, по существу, 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.

В качестве примера можно упомянуть публичные заявления российской стороны о том, что переговоры с Чечней могут идти и будут идти только с позиции ультиматума, что с представителями чеченских "бандформирований" российская сторона за стол пере­говоров не сядет. Позднее все эти категоричные высказывания бы­ли дезавуированы, т. е. от них постепенно отказались.

**1.5. Модели эффективного ведения переговоров:**

**1).** *противоборство участников*. Основной лозунг таких переговоров можно определить как «кто – кого» или «перетягивание каната».Продолжение сотрудничества может находиться под угрозой. «Победа» в одном раунде переговоров может привести к желанию «конкурирующей» стороны «отыграться» во время следующих обсуждений.

2). *дружеские позиции.* Такая модель ведения деловых переговоров характерна для ситуаций, когда одна из сторон является «более слабой», ожидающей от партнера «дружеского» отношения к себе, и поэтому ведущей себя несколько заискивающе.

3). *партнерство.* Модель базируется на осознании участниками необходимости поиска решения, которое бы удовлетворяло интересам обоих сторон. Участники совместно исследуют проблему и стараются найти взаимоприемлемое решение.

4). *«разумный эгоизм».* Модель предполагает *д*етальное исследование интересов обеих сторон. Понимание того, что интересы своей компании реализуются в большей степени, если компаньон достигает своих целей.Такая модель является наиболее эффективной, однако требует более высокой степени доверия между участниками. Только предоставив наиболее полную информацию, можно действительно всесторонне проанализировать ситуацию. Однако доверие должно сочетаться с неразглашением коммерческих секретов.

**1.6. Типы поведения на переговорах**

1) *«Завышение максимальных требований».* В течение переговоров одна из сторон как можно дольше придерживается определенных «завышенных» позиций. Это преподносится как большая уступка. Естественно, подобный «благородный» жест ожидается и от компаньона. Недоверие.

2) *«Ложные акценты».* Внимание акцентируется на решении какого-либо вопроса, который изначально не является первостепенным для этой стороны. Иногда используется для торга.

3) *«Вымогательство».* Применяют на заключительной стадии деловых переговоров, когда участники уже подошли к подписанию соглашений. Подобный прием получил еще название «выдвижение условий в последний момент», так как именно на этом этапе переговоров он и используется. Недоверие.

4) *«Безвыходная ситуация для партнера».* Использование данной стратегии может привести к срыву переговоров. Срыв переговоров.

5) *«Ультимативные условия».* Одна из сторон выдвигает ультимативное требование – другая сторона соглашается принять его либо другая сторона не желает идти на уступки и переговоры заканчиваются. Это попытка решить вопрос в одностороннем порядке.

6) *«Выдвижение условий по возрастающей».* Принятие оппонентами выдвигаемых требований «порождает» выдвижение все новых условий. Недоверие.

7) *«Отказ от собственных предложений».* Целью подобного поведения в ходе переговоров может являться желание затянуть их либо попытка получить «максимальную выгоду», а также нежелание решения ряда вопросов.

8) *«Двойное толкование».* Один из участников переговоров «заложил» в формулировки войной смысл. Впоследствии, после подписания данного соглашения, у этой стороны появляется возможность использования документа для достижения своих целей, не выходя за правовые рамки.

9) *«Постепенное повышение сложности вопросов».* Подобная тактика «советует» на начальных этапах ведения переговоров обсуждение наиболее простых вопросов. Это позволяет установить положительную психологическую атмосферу, продемонстрировать возможность достижения соглашения.

10) *«Разделить проблему на несколько частей»*. Стороны рассматривают каждую из частей, и решают, возможно ли достижение соглашения по отдельным составляющим. Если достижения договоренности не представляется возможным по какой-то из частей, целесообразно приостановить ее рассмотрение.

**1.7. Понятие "результат" переговоров**

Результатом переговорного процесса могут выступать самые разные акты, т.е. различные документы. Одновременно они могут служить в той или иной степени и целью переговоров. К ним в первую очередь, конечно, относится договор.

***Договор*** *-* это правовой акт, который устанавливает права, обя­занности и ответственность сторон относительно предмета перего­воров. По типам различают: экономический, политический, воен­ный, торгово-финансовый и другие договоры. Различаются они и по содержанию, так как могут касаться самых разных проблем: о мире, о дружбе, о сотрудничестве, о союзе, о гарантиях, о взаим­ной помощи, о нейтралитете и ненападении, о разделе сфер влия­ния и т. д.

Этот документ - договор - может иметь различные наименова­ния. Наиболее известны следующие.

- ***Пакт****.* В практике переговоров, особенно в международной сфере, наиболее значимые дого-воры, цель которых - обеспечение гарантий и согласованных действий, иногда называются пактами.

- ***Конвенция.*** Это договор по отдельному вопросу права, эко­номики или администрирования. Таковы конвенции о согласитель­ной процедуре, консульские конвенции, таможенные конвенции, санитарные, почтовые и другие. Конвенции обычно оформляются как правовое соглашение.

- ***Декларация.*** По своей сути - это заявление от имени госу­дарства, правительства, партии, организации, физического лица. С другой стороны, декларация - это провозглашение каких-либо

принципов и фактов, которые могут быть изложены устно (в тор­жественной форме) или письменно. Тогда декларация становится и документом. Декларации могут быть: таможенными, почтовыми, налоговыми и др.

- ***Меморандум.*** Это дипломатический документ. В нем детально излагается существо вопросов, которые являются предметом дипло­матической переписки. И декларация и меморандум можно рассмат­ривать как заверение сторон об их готовности придерживаться оди­наковой линии поведения в каком-то обсуждаемом вопросе.

- ***Протокол.*** Это документ, который в кратком изложении фик­сирует соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключен­ного договора. Протокол может быть неотъемлемой частью самого договора.

Обычно в виде протокола оформляются соглашения о продле­нии срока действия договора. Иногда протокол является дополне­нием или разъяснением к договору или соглашению. В форме про­токола фиксируется также результат работы согласительной ко­миссии, которая занималась урегулированием острого спорного вопроса.

- ***Протокол о намерениях.*** Это соглашение, заключенное между сторонами. Оно не носит юридический характер. Его статус - про­яснить и, в определенной степени, согласовать намерения сторон на основе выявленных в ходе переговоров общих интересов.

- ***Соглашение.*** Это договор по вопросу сравнительно небольшо­го значения или временного характера, заключаемого на непро­должительный срок.

- ***Джентльменское соглашение.*** Договор, заключенный сторо­нами в устной форме. Даже если его условия иногда излагаются письменно, он все равно не имеет статуса официального документа.

***Результаты переговоров обычно фиксируются путем обмена*** договорами, нотами, протоколами, заявлениями. Все эти докумен­ты имеют строго определенную форму изготовления.

Договоры могут быть подвергнуты ***денонсированию***, то есть заявлению о желании одной из сторон прекратить действие договора, предусмотренным в самом документе способом (правовой акт) и - одностороннему расторжению (антиправовой акт).

Когда в переговорах участвуют две или более структуры, то то­гда ***каждая из сторон должна разработать полный текст договора со всеми его статьями и положениями***. Тщательность и деталь­ность его проработки является показателем того, насколько субъ­ект все продумал и как хорошо подготовился к переговорному процессу.

**1.8. Моральная сторона ведения переговоров**

Вообще говоря, в мире не существует общей для всех времен и народов моральной стороны ведения переговоров. По крайней ме­ре, такого документа, в котором она была бы четко сформулирова­на, нет.

Однако переговоры - это взаимодействие двух или нескольких сторон, цель которых - достижение взаимопонимания. Вот почему стороны вольно или невольно должны брать на себя обязательство придерживаться определенных моральных принципов при ведении переговоров.

Если договор - это правовой акт, то моральная сторона перего­воров - это джентльменское соглашение. Для того, чтобы правовой акт стал реальностью, необходимо особое внимание обратить на моральную сторону переговоров.

Среди наиболее принятых моральных принципов ведения пере­говоров выделим следующие.

- *"Презумпция искренности".* Выполнение данного постулата предполагает отказ от подозрений по отношению к партнерам, ес­ли их злая воля не установлена.

- *"Конкретность истины".* Указанное положение означает: ни одна из сторон не может счи-тать свою позицию окончательной ис­тиной, пока она не прошла экспертизу взаимного согласования. Если стороны садятся за стол переговоров, то они делают это для того, чтобы достичь договорен-ности по тому или иному вопросу, а не для того, чтобы навязать другой стороне свои взгляды.

- *"Категорический императив истины".* Означает требование говорить правду, только правду и ничего кроме правды. Правда, дипломаты шутливо добавляют: "Но не всю!" Моральная сторона переговоров в какой-то мере допускает игру на выигрыш, различ­ные тактические маневры и хитрости. Единственное, что категори­чески не допускается на переговорах - это умышленный ввод партнера в заблуждение. При этом недопустимы любые формы обмана (ни ради высшей цели, ни благочестивый обман, ни ма­ленькая ложь, ни большое мошенничество).

- *"Pacta sum servanda" ("Договоры должны соблюдаться").* Это положение означает, что расторжение заключенного в ходе состо­явшихся переговоров договора в одностороннем порядке незави­симо от сроков его действия является нарушением правового акта.

- *"Rebus sic stantibus" ("Договор остается в силе, если обс­тоятельства не изменяются".* В ряде случаев в теории и практике переговоров возникает проблема так называемых "неизменных об­стоятельств". Она означает, что договор, заключенный при опреде­ленной ситуации, и когда стороны предполагали, что она не изме­нится, может быть односторонне расторгнут, если ситуация все же изменилась.

- *"Ultra posse пет obligatur" ("Никто не может быть связан непосильными обязательствами").* Этот постулат является оправ­данием для разрыва международных правовых актов. Практика переговоров показывает, что изменяющиеся обстоятельства и цели побуждают иногда стороны изменять своим договорным обяза­тельствам.

- *"Всякое обещание должно быть выполнено".* Обещание в пе­реговорах означает уступку определенного рода. Сам переговор­ный процесс движется от уступки к уступке, поскольку заключи­тельный результат переговоров - это соглашение, а соглашение есть позиция, уравновешенная уступками сторон. Если какая-либо уступка не реализована, то в итоге результат может быть сведен к нулю, а это значит, что вся работа была затрачена впустую.

- *"Статья регламента - закон переговоров".* Принятие сторо­нами регламента означает согласованное обещание строго соблю­дать процедуру и протокол обсуждения. Нарушение регламента одной стороной делает переговоры деструктивными.

- *"Симметричность деятельности".* Это требование означает выполнение принципа "Поступай, по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе самому".

В конечном счете это означает недопустимость использования всех таких приемов и средств, которые квалифицируются как нелояль­ные: ложь, подозрения, сплетни, шантаж, оскорбления и т. п.

- *"Cursum tenere" ("Твердым курсом").* Эта установка призыва­ет стороны держаться намеченного пути, что означает: выбрав од­ну тему для обсуждения, нельзя ее подменять другой.

- *"Принцип дела выше дела принципа".* Слишком жесткое сле­дование предыдущему постулату может оказаться препятствием для достижения соглашения, если становится очевидным, что ре­альные факты не согласуются с декларируемыми принципами. Это серьезная дилемма, так как возникает вопрос - чему следовать: фактам ("принцип дела") или принципам ("дело принципа")? Тем не менее данный постулат делает позицию гибкой, мобильной, а не консервативной, ригидной.

- *"Utrum hos verum anfalsum est..." ("Верно это или ложно, но это так").* Постулат требует различать моральную и аморальную грани позиций сторон. С одной точки зрения, он фиксирует то, что является позицией стороны, оставляя вопрос о том, верна она или нет, открытым для обсуждения. Это "моральная компонента посту­лата. С другой точки зрения, утверждается сама эта позиция, неза­висимо от того, верна она или не верна.

- *"Abdere artem ad mercedem at que quaestum" ("He низводить искусство до заработка").* Постулат констатирует проблему соот­ношения понятий "честь мундира" и "дело чести".

- *"Cui prodest?" ("Кому выгодно?").* Этот постулат предлагает каждому решать, во имя чего ведется та или иная игра.

**Лекция 4. Задачи и проблемы подготовительной работы.**

В современную эпоху международные переговоры являются основным средством решения многих международных проблем. Тенденция к возрастанию роли переговоров в международной жизни является ведущей. Объясняется это рядом факторов. Одним из важнейших является сокращение военно-силовых методов решения государствами своих проблем: накопленный гигантский ядерный потенциал способен привести человеческую цивилизацию к гибели. Требует совместного решения и другая глобальная проблема – экологическая. Кроме того, интеграционные процессы, происходящие в мире, привели к взаимозависимости и взаимоуязвимости государств. Единственный путь к успеху в этих вопросах – переговорная дипломатия.

К числу особенностей современных переговоров относится то, что начиная с 70-х гг. стали проводиться "возобновляющиеся" переговоры (ОБСЕ, сессии Генеральной Ассамблеи ООН и др.), для которых характерна стабильная повестка дня, рассчитанная на перспективу. При необходимости к рассмотрению тех или иных вопросов можно возвращаться. Отличает современный переговорный процесс и то, что их участники стремятся к выработке как можно большего числа договоренностей посредством консенсуса. Такой способ принятия решений требует от участников международных форумов мастерства, умения найти при всех различиях в позициях, подходах к решению проблем баланс интересов сторон.

Повышение значимости переговоров в социально-политической жизни общества поставило на повестку дня вопрос о подготовке профессиональных кадров. В 80-е гг. в Институте заграничной службы США для профессиональных дипломатов был введен в качестве основного предмет "Дипломатические переговоры".

**Типология, структура и функции переговоров.** Основными критериями для типологии международных переговоров:

• уровень представительства;

• обсуждаемые проблемы;

• число участников;

• форма переговоров;

• степень регулярности.

В зависимости от **уровня представительства** можно выделить **политические** и **дипломатические** переговоры. Политические переговоры ведутся на высшем (саммиты) и высоком уровне — между главами государств и правительств, министрами иностранных дел. Собственно дипломатические переговоры проводятся на уровне представителей, специальных экспертов государств-участников, которые связаны более или менее жесткими инструкциями и не вправе самостоятельно принимать окончательные решения.

В соответствии со спецификой **обсуждаемой проблемы** можно говорить о переговорах **по экономическим**, **военно-политическим**, **экологическим**, **гуманитарным** и иным вопросам.

В зависимости от **числа участников** переговоры бывают **двусторонние** и **многосторонние**. Последние более сложны в плане подготовки, процедуры и тактики ведения. Появился новый термин **многосторонняя дипломатия**, под которой понимается "... **совместное рассмотрение несколькими или большим числом государств международной проблемы или проблем, представляющих общий интерес, с целью найти их взаимоприемлемое решение**. Эта деятельность осуществляется либо на специально созываемых или постоянно действующих конференциях, либо в рамках международных организаций, призванных регулировать отношения в различных областях, либо, наконец, путем переписки, встреч и т.д." Выделяют также **прямые** и **непрямые** (через посредников), **разовые** и **возобновляемые** переговоры

**Структура** переговоров включает две стадии: **подготовительную** (организационные вопросы, а также определяются цели, задачи, интересы) и **переговорную** (процедурные вопросы, уточняются позиции, вносятся предложения, ведутся дискуссии, определяются зоны компромисса и рамки будущего соглашения, редактируются и принимаются итоговые документы). Иногда выделяется еще **стадия реализации договоренностей** (взаимный контроль этого процесса).

Основная функция переговоров — разрешение конфликтов, спорных вопросов путем их обсуждения и принятия совместного решения. Важной и неотъемлемой **функцией** практически всех переговоров современности является **формирование общественного мнения**.

Все переговоры выполняют и **информационно-коммуникативную функцию**, ибо участники рассчитывают на получение дополнительной информации по различным проблемам, в том числе и тем, которые не имеют непосредственного отношения к обсуждаемой проблеме, но проясняют позицию партнеров. Кроме того, переговоры могут выполнять такие **функции** как **координация действий на международной арене**, **отвлечение внимания партнера от решения других проблем.**

**Практика проведения переговоров: подготовка, организация, этапы проведения, итоговые документы переговоров.** *Исторически первой формой были конгрессы.* Чаще всего переговоры проводятся в форме конференций, саммитов, сессий, совещаний, встреч и т.д.Вне зависимости от избранной формы к переговорам следует тщательно готовиться. Подготовительная работа включает две стадии: 1.организационную и 2. теоретическую.

**1. Основными элементами организационной стадии**являются следующие: *определение и согласование повестки дня, времени и места проведения; выбор соответствующего здания, формирование состава делегаций; создание приемлемых условий для их размещения; обеспечение делегаций связью, транспортом; составление плана рассадки; выработка регламента*. После определения состава государств-участников начинается *формирование делегаций*, этим занимаются *министерства внешних сношений.* Состав представительства на переговорах, его уровень зависят от важности обсуждаемой проблемы*, общее правило при этом – примерно одинаковый уровень делегаций и эквивалентность рангов их глав*. Численный состав варьируется от нескольких до 100 и более человек (в него входит глава, его заместитель, секретарь, члены группы, советник, эксперты, переводчики, технический персонал. Глава делегации несет полную ответственность за весь ход переговоров. Членами делегаций являются представители заинтересованных министерств, ведомств, организаций. О составе делегации и обо всех происходящих изменениях должно быть сообщено принимающему государству.

*На первом заседании формируется секретариат конференции*. *Генеральным секретарем становится член делегации страны, на территории которой проводятся переговоры*. *Главные функции секретариата*: организационно-распорядительная, размножение, систематизация документов, контакты с прессой, т.е. *обеспечение нормальной работы переговоров. На первом заседании председательствует глава государства, на территории которого проходят переговоры. В дальнейшем главы делегаций председательствуют поочередно в алфавитном порядке.*

Важным элементом любых международных переговоров является **составление плана рассадки** членов делегаций в зале заседаний, который заранее согласовывается с секретарями делегации. При *этом главным требованием является соблюдение дипломатической иерархии, места обозначаются соответствующими карточками.* В тех случаях, когда в переговорах участвуют представители разноязычных стран, заблаговременно должен быть решен **вопрос об официальных и рабочих языках**. Все дипломатические документы публикуются на официальных языках.

Важным вопросом регламента является также **порядок голосования**. В основном применяются принцип консенсуса и принцип квалифицированного большинства (2/3).

**2. Теоретическая стадия. Основные задачи:***1. подготовка переговорной концепции;****2.****анализ предполагаемых целей и позиции партнера; 3. определение стратегии и тактической линии; 4. подготовка выступлений, речей, документов, проектов резолюций*.

Центральное место в подготовительной работе занимает *разработка переговорной концепции.* Прежде всего, определяются конечные цели. Для этого необходимо четко уяснить собственные интересы, сформулировать позицию по обсуждаемой проблеме и в зависимости от этого выработать стратегию и тактику на переговорах. Не менее важно, сделать прогноз позиции партнёра (а также выделить совпадающие элементы в позициях и определить неприемлемые результаты). На 1-ой стадии необходимо также путём переписки, на консультациях и т.д. выработать компромиссный результат и разработать проекты документов, отражающие позицию государств, обязательства участников.

**Этапы переговоров: 1. начальный***(исследовательский, дискуссионный***). 2. аргументации и определения общих рамок будущего соглашения. 3. заключительный –***согласование позиций и выработка договорённостей. Главное назначение 1 этапа – уточнение позиций участников через проведение дискуссий, 2 – ого – достижение взаимопонимания, выработка общей согласованной позиции по ключевым вопросам, определение рамок возможного будущего соглашения, 3-ьего – согласование позиций и выработка договорных документов (вначале вырабатывается общая формула, а потом путём поправок вносятся детали).*

**2. Понятие «международное соглашение»**

Термин "международное соглашение" охватывает все соглашения, имеющие обязательный характер, заключенные в любой форме между членами международного сообщества, будь то суверенные государства, включая Ватикан, или международные организации. Переговоры о заключении международных соглашений могут вестись либо специально назначенными для этой цели делегациями, либо в соответствии с любой другой процедурой, которую сочтут приемлемой в рамках постоянных контактов, поддерживаемых правительствами через посредство дипломатических представительств. Именно на последних и лежит ответственность следить за должным выполнением всех таких соглашений.

Основное различие между международными соглашениями и частными контрактами заключается в том, что выполнение обязательств, предусматриваемых последними, может быть предписано уклоняющейся договаривающейся стороне судом и осуществлено под давлением общественных сил, в то время как международные соглашения не входят в юрисдикцию каких-либо судов, чьи решения могли бы быть обязательными. Исключением являются решения Международной комиссии юристов, которые могут быть приведены в исполнение Советом Безопасности (ст. 94 Устава ООН). Соблюдение договоров, пактов и т. д. зависит главным образом от доброй воли и взаимной заинтересованности договаривающихся сторон.

Многие наименования таких соглашений освящены традицией. Говорят "договор", когда речь идет о мире, или союзе, или торговле, или труде, а слово "конвенция" обычно более употребительно в отношении консульских, культурных или социальных вопросов. Слова "соглашение" или "понимание" очень часто употребляются, когда речь идет о торговых или финансовых вопросах. Словом "конкордат" называют договоры, заключенные между суверенными государствами и Ватиканом и имеющие целью урегулировать статус римских католических церквей.

**5-лекция**. Этапы переговоров.

Международные переговоры - переговоры, требующие основательной подготовки, где учитываются особенности деятельности не только предприятий, но и традиций и культур стран, представляющих эти предприятия.

В процессе организации и проведения международных переговоров необходимо руководствоваться общими принципами, обращая особое внимание на детали и различные особенности.

В организации коммерческих переговоров можно выделить три этапа:

1 этап Подготовка переговоров

II этап Проведение переговоров

III этап Завершение переговоров.

На начальной стадии набрасывают контур предстоящих переговоров и оговаривают технические условия их проведения. На предварительной стадии определяют конкретных участников. На основной стадии заключают контракт между контрагентами.

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо Вы к ним подготовились.

Подготовка к переговорам предполагает не только усвоение предмета переговоров, но и достаточное изучение проблемы, связанной с предметом контакта.

В современных условиях развития средств связи многие деловые вопросы можно решить оперативно без личных встреч. Обычно такие средства наиболее приемлемы, если партнеры знакомы и между ними уже установлены деловые отношения, которые помогают найти взаимопонимание

В решении принципиальных вопросов и согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Переговоры с представителями фирм можно условно подразделить на две группы:

получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;

согласование и подписание контракта.

В том и другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, имея в виду выяснение отдельных проблем, возможные вопросы и ответы контрагента.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положение и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь разработанную модель переговоров:

четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов; наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые на Ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие

вопросы:

1) цель переговоров;

2) партнер по переговорам;

3) предмет переговоров;

4) ситуация и условия переговоров;

5) присутствующие на переговорах;

6) организация переговоров.

Обычно до начала переговоров изучают деловую переписку с партнером; состояние фирм, которые будут участвовать в переговорах; анализируют и рассчитывают мировые цены или утверждают базы договорных цен; составляют проекты протоколов, соглашений и контрактов; подготавливают программу пребывания партнеров в стране (деловую и культурную).

При планировании времени переговоров следует предусмотреть завтрак, если завершение переговоров планируется в середине дня, или обед, если переговоры завершатся после 18 ч.

Прием делегации требует от хозяев подготовки программы, бронирования мест в гостинице, обеспечения средств транспорта, подготовки помещения для переговоров, разработки плана визитов, экскурсий. Объем подготовительных работ определяется уровнем делегации. Форма приема делегации зависит от цели ее приезда и ранга ее главы.

бщем виде программа приема делегаций должна учитывать следующие моменты:

организация переговоров;

подписание итогового документа;

экскурсии на предприятия;

официальные визиты;

протокольные мероприятия (приемы); культурная программа;

бронирование номеров в гостинице и подача транспорта.

Общие рекомендации по составлению программ пребывания делегаций следующие:

принимающая сторона при разработке программы основное внимание уделяет проблеме, находящейся в центре обсуждения, однако отводится время и на развлекательно-оздоровительные мероприятия;

делегации, прибывающие с краткосрочным визитом (2--З дня), лучше принимать в течение рабочей недели, не занимая субботу и воскресенье;

глава принимающей делегации непременно участвует во встрече и проводах, а его ранг и должность соответствуют рангу и должности главы принимаемой делегации; на встречу глава принимающей делегации обычно прибывает в сопровождении двух-трех сотрудников; одежда повседневная;

бщем виде программа приема делегаций должна учитывать следующие моменты:

организация переговоров;

подписание итогового документа;

экскурсии на предприятия;

официальные визиты;

протокольные мероприятия (приемы); культурная программа;

бронирование номеров в гостинице и подача транспорта.

Общие рекомендации по составлению программ пребывания делегаций следующие:

принимающая сторона при разработке программы основное внимание уделяет проблеме, находящейся в центре обсуждения, однако отводится время и на развлекательно-оздоровительные мероприятия;

делегации, прибывающие с краткосрочным визитом (2--З дня), лучше принимать в течение рабочей недели, не занимая субботу и воскресенье;

глава принимающей делегации непременно участвует во встрече и проводах, а его ранг и должность соответствуют рангу и должности главы принимаемой делегации; на встречу глава принимающей делегации обычно прибывает в сопровождении двух-трех сотрудников; одежда повседневная;

если глава принимаемой делегации прибывает с супругой, глава принимающей делегации тоже должен явиться с супругой; она принимает участие в некоторых протокольных мероприятиях (театральные представления, экскурсии, приемы); встречая делегацию в аэропорту, глава принимающей делегации обязан вручить цветы всем дамам, входящим в состав делегации или прибывшим вместе с членами делегации; при встрече делегации и проводах в аэропорту или на вокзале уместно преподносить цветы, завернутые в целлофан;

при организации встречи в ресторане необходимо выбрать стол, находящийся вдали от оркестра, входных дверей и служебного помещения; не следует устраивать такие встречи в том ресторане, где обычно питаются члены делегации;

визиты торговых делегаций связаны с решением конкретных задач и носят рабочий характер; во время их пребывания организуются товарищеские встречи как с гостями, так и с хозяевами.

Коммерческие переговоры проводят руководители фирм или по их поручению руководящие работники, должностной уровень которых определяется руководством фирм. Он зависит от целей переговоров и уровня представителей иностранных партнеров.

**Проведение переговоров**

Коммерческие переговоры проводят руководители фирм или по их поручению руководящие работники, должностной уровень которых определяется руководством фирм. Он зависит от целей переговоров и уровня представителей иностранных партнеров.

Следует стремиться к оптимизации состава украинских участников, ограничивая его только теми работниками, без которых невозможно решение коммерческих, юридических, технических и других вопросов, являющихся предметом переговоров. В сложных переговорах, даже если участники делегации хорошо владеют иностранным языком, рекомендуется использовать переводчика. Эго дает участнику переговоров дополнительное время для анализа аргументов партнера и позволяет принять более обдуманное решение. Надо иметь в виду, что представители зарубежных фирм, ведущие переговоры на своем языке, могут владеть русским языком в достаточной степени, чтобы понимать содержание фраз, которыми обмениваются между собой украинские участники.

Ведение стенограмм или магнитофонной записи коммерческих переговоров не принято и может быть расценено партнерами как акт недоверия, поэтому одному из участников переговоров с той и другой стороны поручается делать письменные заметки о достигнутых договоренностях по ходу переговоров.

Абсолютно недопустимы опоздания на деловые встречи, ибо это проявление неуважения к партнерам. Но и приходить намного раньше назначенного срока не стоит: не следует показывать слишком большую заинтересованность в результатах переговоров. Оптимальный вариант - прийти за 5 мин до официально назначенного времени.

При проведении переговоров следует проявлять инициативу, целеустремленность, последовательность в решении промежуточных проблем, уметь идти на компромиссы. Целеустремленность в решении главной задачи должна стать тактическим принципом деловых переговоров. Ведущий переговоры работник не должен отвлекаться и отвлекать участников.

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные методы:

Вариационный метод

Метод интеграции

Метод уравновешивания

Компромиссный метод

Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны) выясните следующие вопросы:

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

какие аргументы необходимы для того, чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением (сужение или соответственно расширение предложения при обеспечении взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т.д.)?

какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?

какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы.

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключению соглашений.

Метод уравновешивания. При использовании этого метода учитывай приведенные ниже рекомендации.

Какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение?

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от Вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д.

Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно.

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего- то отказываются, выдвигают новые предложения).

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемым для обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного, из партнеров от своих требований или так называемого `гнилого" компромисса); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение "поколебать" партнера с помощью новых аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

В коммерческих переговорах желательно учитывать психологические отношения участников. Очень важно создать атмосферу доброжелательности и взаимного доверия. Японские бизнесмены, например, быстро создают нормальный психологический климат, но долго принимают решения. Американские бизнесмены, наоборот, быстро принимают решения, но долго их реализуют.

Для обеспечения психологического контакта на переговорах необходимо улыбнуться каждому, с каждым установить зрительный контакт, в какой-то момент уделив ему все внимание. Следует знать всех по имени, учитывать жестикуляцию и мимику партнера, постоянно демонстрировать уважение к своим членам делегации и иностранным партнерам, быть спокойным, сохранять уверенность, не терять самообладания. Немаловажное значение для психологического контакта имеют внешний вид людей и этика взаимоотношений.

Этика взаимоотношений опирается на знание психологии человека. Прежде всего, необходимо помнить о стремлении каждого человека быть важным, значительным. Поэтому необходимо проявлять уважительное отношение к точкам зрения участников коммерческих переговоров, уметь слушать и слышать, без искажения воспринимать услышанное. Критика воспринимается людьми болезненно, поэтому ее форма не должна задевать самолюбие и достоинство, она должна быть направлена на успешное решение задач коммерческих переговоров. Необходимо тщательно анализировать мотивы, побуждающие ваших партнеров к критике.

Морально-психологический климат на переговорах во многом зависит от психологии руководителя, ведущего переговоры Он должен быть не только высокоэрудированным, работоспособным, знать языки, уметь готовить деловые бумаги, но и обладать общей культурой, чувством юмора, доброжелательностью, надежностью. Эти качества помогают выдвигаемые в ходе переговоров контраргументы облечь в такую форму, чтобы не задеть честь партнера, престиж фирмы и национальную гордость. Нужно так преподнести предложения, чтобы у партнера создалось впечатление, что подобные предложения он уже вносил сам. Часто положительный эффект дают упреждение партнера в его возражениях партнера в его возражениях или осведомленность о его претензиях. Любые переговоры должны оставлять у партнера впечатление о украинской организации как о надежном партнере.

Перед сложными переговорами руководитель может заранее определить круг вопросов и время, когда другие участники должны высказать свое мнение в подтверждение общей позиции, занимаемой на переговорах. После завершения каждого этапа переговоров составляют отчет, в котором отражают основные аргументы сторон, принятые обязательства и достигнутые соглашения. Составлением отчета занимается сотрудник, который делал заметки по ходу переговоров.

Большой объем информации и согласований осуществляется по телефону, телексу и телефаксу. Это свидетельствует о высокой степени доверия между партнерами, поэтому надо устанавливать особенно четкий контроль за исполнением всех договоренностей, осуществленных по каналам связи. Если по телефону достигнуты договоренности по важным коммерческим вопросам, связанным с возникновением существенных затрат, следует попросить партнера подтвердить согласованные решения телексом или письмом.

**Завершение переговоров**

Каждая сторона на переговорах должна согласиться с принимаемым решением и быть заинтересованной, чтобы и другая сделала это. В ходе переговоров вырабатывается общее решение. Если вы не согласны с тем, что предлагает другая сторона, и не можете достичь согласия относительно других возможных вариантов, вы имеете право не принимать предложения, поскольку переговоры предполагают добровольное согласие с решением обеих сторон. Если вы против вашей воли, под давлением вынуждены согласиться - это не переговоры. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положи тельных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч. переговоры соглашение внешнеторговый протокольный

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые кон такты в будущем. Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протокольную группу (2-3 чел.), которые будут заниматься протокольными формальностями.

После завершения переговоров или их этапа может быть составлен меморандум (протокол), отражающий достигнутые соглашения, позиции сторон, подписан договор или контракт.

В мировой практике не существуют законы и обычаи, определяющие, какая из сторон готовит и оформляет международный контракт.

Сторона, которая готовит проект контракта для обсуждения, приобретает определенные преимущества, так как получает возможность сформулировать условия в наиболее выгодной для себя интерпретации. В дальнейшем при обсуждении текста, контрагент может внести поправки, но при этом ему надо доказать их обоснованность. Контракты разрабатываются или на основе типовых контрактов, или работниками фирмы на основе апробированных аналогов.

Для организации исполнения контракта необходимо составить план мероприятий. Планирование исполнения сложных контрактов может осуществляться в виде целевых планов мероприятий, утверждаемых руководителем фирмы. Планирование исполнения ведется на принципах взаимной увязки этапов со сроками выполнения обязательств перед контрагентами. Контракт содержит только один срок выполнения обязательств, а план его исполнения может включать множество промежуточных этапов, число которых зависит от сложности условий контрактов и, специфики организации внешнеторговой работы в фирме.

**7-лекция**. Основные стратегии ведения переговоров.

Если под стратегией в ее военном значении понимается искусство ведения крупных военных операций и войны в целом, то применительно к переговорам стратегия означает определение цели переговоров и расчет в главном линии поведения для достижения этой цели или по крайней мере существенного продвижения к ней.

В качестве иллюстрации можно обратиться к стратегии переговоров России с Украиной на первом этапе их существования как независимых государств. Проблем, требовавших своего решения, возникло тогда очень много, поскольку требовалось всю сумму взаимоотношений между этими двумя крупнейшими бывшими союзными республиками единого государства перевести в плоскость международного общения, разрешив при этом Ряд острых вопросов, сложнейшим из которых была судьба Черноморского флота. Перед лицом такой ситуации во главу Угла своей стратегии Россия поставила задачу построения с Украиной отношений дружбы, сотрудничества и партнерства путем заключения с ней соответствующего политического договора. Эта цель стала центральной в переговорном процессе, и ее реализация (на это потребовалось семь лет) позволила попутно решить основные проблемы первого этапа становления Российско-украинских отношений с подведением под них международно-правовой основы.

Стратегия предполагает также определение границы возможного маневра и проявления гибкости, своего рода красной черты, или предела уступок, дальше которого не следует идти ни при каких поворотах в ходе переговоров.

При разработке стратегии важно принимать во внимание максимум факторов, от которых может зависеть ход и успех переговоров.

Эти факторы можно подразделить на две категории.

С одной стороны, речь идет о факторах, стимулирующих стремление сторон к достижению соглашения в связи с тем выигрышем, который они получат в случае успеха переговоров. Назовем их факторами воздействия позитивного характера.

С другой, это факторы, которые могли бы побуждать стороны к достижению соглашения в связи с тем ущербом, который мог бы принести им провал переговоров. Назовем их факторами воздействия негативного характера.

Обе категории этих факторов могут присутствовать в переговорах и использоваться участниками в зависимости от их возможностей для влияния друг на друга.

Практика свидетельствует о том, что факторы воздействия позитивного характера могут состоять не только в положительном эффекте, который вытекает из благоприятного исхода переговоров, но и выражаться в обещаниях или обязательствах одной из сторон по отношению к другой, несущих для этой последней дополнительные выгоды самого различного характера, зачастую экономического.

Факторы воздействия негативного характера могут, напротив, состоять в отрицательном эффекте от неудачи переговоров, например в виде потери в связи с этим престижа в международном общественном мнении. Но эти факторы могут принимать форму силового воздействия одного из участников переговоров на другого, включая и такие приемы, как шантаж, санкции, угроза применения силы или даже ее применение. Такие действия заслуживают порицания как в силу того, что они противоречат общепринятым принципам взаимоотношений между государствами, так и в связи с тем, что соглашения, достигаемые в таких условиях, ненадежны и могут оказаться недолговечными.

История международных отношений, равно как и практика нашего времени, дают много примеров сопровождения переговоров силовыми действиями - угрозами, санкциями, ультиматумами, а то и применением силы. Это рискованные методы.

Применение санкций может вести к ужесточению позиций партнера, к кризисным ситуациям не только в переговорах, но и в отношениях между государствами. Это видно на примере того, как нарастала эскалация в конфликте между США и Ираком. Еще более опасным методом является предъявление ультимативных требований в ходе переговоров. Такие требования могут служить прологом к развязыванию войны - прямой противо­положности переговорам. Если же одна из сторон рассчитывает подобным путем добиться уступок от партнера в переговорах, то это чревато или их срывом, или потерей лица стороной, выступившей с ультимативными требованиями, если они будут отвергнуты партнером.

Предназначение стратегии состоит в том, чтобы прочертить в главном маршрут переговоров. Правильное определение участниками переговоров их стратегии в сочетании с пониманием пределов переговорных ресурсов, как своих собственных, так и партнера, прокладывает дорогу к успеху переговоров, в то время как просчеты в стратегии могут вести не только к срыву переговоров, но и к серьезным последствиям международного характера вплоть до вооруженных конфликтов.

Одним из проявлений стратегических замыслов государств -участников переговоров является их политическая воля. Наличие совпадающей политической воли достичь договоренности является важнейшей предпосылкой их успеха.

Стратегия переговоров, во всяком случае в основном своем содержании, обычно закладывается в директивы к переговорам, утверждаемые высшим руководством страны, или излагается в главном самими руководителями государств.

***Глава шестая***

**Тактика переговоров**

После того, как определена стратегия переговоров, возникает необходимость разработки тактики их ведения.

Под тактикой переговоров понимается совокупность действий, способствующих осуществлению стратегических замыслов. Если задача стратегии - наметить, что должно быть достигнуто на переговорах, то задача тактики заключается в определении того, как это сделать. Образно говоря, тактика выступает в роли служанки стратегии.

Прежде всего встает вопрос о том, как подать на переговорах намеченные цели, чтобы обеспечить наибольший эффект от сильных сторон своего подхода к переговорам, затруднить партнеру распознание уязвимых аспектов своего положения, если таковые имеются, и создать таким образом условия для наилучшего исхода переговоров. С этим связан и вопрос о линии поведения со средствами массовой информации.

*Если обратиться к примеру с заключением мира с Японией в 1905 году (в этом состояла стратегическая цель России), то СЮ. Витте - главноуполномоченный на переговорах по этому вопросу, которые Россия вела с Японией при посредничестве президента США Т. Рузвельта на американской территории, определил для себя тактику так:*

*«1) Ничем не показывать, что мы (Россия. - ЮД.) желаем мира, вести себя так, чтобы создать впечатление, что если государь согласился на переговоры (инициатива их проведения исходила от президента США. - ЮД.), то только ввиду общего желания почти всех стран, чтобы война была прекращена; 2) держать себя так, как подобает представителю России, то есть представителю величайшей империи, у которой приключилась маленькая неприятность; 3) имея в виду громадную роль прессы в Америке, держать себя особо предупредительно и доступно ко всем ее представителям; 4) чтобы привлечь к себе население в Америке, которое крайне демократично, держать себя с ним совершенно просто, без всякого чванства и совершенно демократично; 5) ввиду значительного влияния евреев, в особенности в Нью-Йорке, и американской прессе вообще не относиться к ним враждебно, что, впрочем, совершенно соответствовало моим взглядам на еврейский вопрос вообще».*

*Это, как оказалось, была реалистически рассчитанная линия поведения, но для того, чтобы она дала максимальный положительный эффект, потребовался незаурядный дипломатический талант С.Ю. Витте, о чем еще будет речь впереди.*

Тактика переговоров предполагает, среди прочего, выбор такой схемы раскрытия своих позиций, которую переговорщик считает наиболее удобной для себя и адекватной с точки зрения намеченной стратегии. Вариантов может быть несколько.

Один из них состоит в развернутом изложении с самого начала переговоров своих взглядов на переговоры в целом или на отдельные стоящие перед ними проблемы. Этот вариант в литературе о переговорах называют открытием позиции.

Другой заключается в затягивании с изложением своих взглядов. Такую тактику называют закрытием позиции.

Наконец, может быть и вариант так называемой тактики «салями», то есть тактики постепенного, шаг за шагом раскрытия своих позиций, что можно сравнить с нарезанием колбасы, носящей такое название.

В большинстве случаев стороны начинают переговоры с запросных позиций, от которых они в дальнейшем могут отойти в обмен на встречные уступки партнера. Этот вариант предполагает последовательное сближение позиций сторон путем взаимных уступок - классическая схема поиска компромисса.

Запросная позиция должна быть хорошо взвешена. В случае, если она будет чрезмерной, это может привести либо к потере интереса партнера к переговорам, либо к необходимости резко сбрасывать запрос даже без соответствующих встречных уступок, чтобы избежать срыва переговоров. Такое отступление Может привести к потере престижа.

Обстоятельства диктуют целесообразность и других схем Развития переговоров. В частности, такую, когда одна из сторон в самом начале переговоров излагает предельно возможные для нее шаги навстречу другой стороне. Переговоры в таком случае, по сути, заключаются в том, чтобы продемонстрировать партнеру выгодность для него соглашения на такой основе, и концентрируются на отработке конкретных договоренностей. При такой тактике требуется заранее тщательно выверить баланс интересов и возможностей обеих сторон.

Примером может быть тактика российской делегации на переговорах с Украиной 1992-1994 годов о присоединении Украины к Договору о нераспространении ядерного оружия и ликвидации ядерного оружия Советского Союза, оставшегося на украинской территории. Один из главных вопросов переговоров состоял в размерах своего рода мирного дивиденда, компенсации, на которую могла рассчитывать украинская сторона в результате вывоза с ее территории ядерных боеголовок. Государственная делегация России сочла нежелательным при рассмотрении этой проблемы выдвигать перед Украиной какие-либо запросные позиции с целью их последующей корректировки в ходе переговоров. В связи с этим имелось в виду сразу после начала переговоров заявить украинской делегации, что взамен на вывоз в Россию ядерного оружия, находившегося на украинской территории, для его утилизации в России, Украина получит мирный дивиденд в виде топлива для своих атомных электростанций в количестве, эквивалентном количеству расщепляющихся материалов, извлеченных из вывезенных с ее территории ядерных боезарядов, за вычетом расходов России на утилизацию этих боезарядов.

При такой тактике у делегации не было каких-либо запасных позиций, поскольку то, о чем шла речь, было максимумом, что могла сделать Россия в этом вопросе. Но именно такую позицию было решено изложить украинской стороне, чтобы предотвратить затяжку переговоров, а тем более превращение их в нечто напоминающее торг, совершенно неуместный по такому острому и чувствительному вопросу, как ядерное оружие, торг, который мог бы дать пищу для всякого рода спекуляций. Эта тактика оправдала себя, в частности, в силу того, что она нашла понимание международного общественного мнения, с чем не могли не считаться в Киеве.

Тактика переговоров может принимать форму эскалации запросных позиций, в том числе за счет вовлечения в переговоры проблем, не имеющих прямого отношения к основному их предмету. Это, однако, как правило, оказывает контрпродуктивное воздействие на ход переговоров.

Тактика переговоров предполагает и выбор стиля взаимоотношений с партнером. Он может носить конфронтационный характер, а может быть нацелен на сотрудничество. Между этими крайними вариантами возможно множество нюансов в стиле взаимоотношений, диктуемых стратегическими замыслами, тактикой, ходом переговоров, а порой и личностными особенностями переговорщиков.

При конфронтационном стиле ведения переговоров акцент делается на вскрытии слабых сторон в позициях партнера, их разоблачении. Дискуссии могут принимать полемический характер, а предложения формулируются в расчете на то, чтобы поставить партнера в как можно более сложное положение. Конфронтация - враг переговоров. Как правило, она оборачивается против того, кто ее инициирует, или наносит ущерб всем ее участникам и никак не может быть рекомендована в качестве стиля ведения переговоров, так же как и превращения переговоров в спор.

То же можно сказать и об идеологизации переговоров.

Напротив, прагматический подход к ним создает наилучшие предпосылки для поиска взаимоприемлемых решений.

При переговорах, основанных на сотрудничестве, акцент делается на том, что может сблизить стороны, привести к успеху.

Разрабатывая тактику и ее применение, важно иметь в виду, что эффективным средством обеспечения успеха переговоров является конструктивность во всем, что связано с их проведением. Под этим понимается выдвижение таких предложений и такие методы их продвижения, которые убедительно демонстрировали бы стремление государства-автора достичь результатов, несущих выигрыш не только ему, но и партнеру, если речь идет о двусторонних переговорах. Что касается переговоров многосторонних, то же самое должно отвечать интересам, по крайней мере, большинства их участников. В этих условиях тот, кто тормозит принятие соответствующих решений, не предлагая, к тому же, ничего лучшего, оказывается в неуютном положении и рискует попасть в изоляцию, что ставит его перед Дилеммой либо сближаться с мнением большинства, либо оказаться в положении стороны, виновной в срыве переговоров.

При конструктивном подходе акцент делается не на прошлом, которое породило конфликт или создало проблемы, а на будущем, способном открыть благоприятные возможности для участников переговоров.

Приведем в качестве иллюстрации главную интригу борьбы, развернувшейся в 1980 году на подготовительной части Мадридской встречи государств - участников Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе при разработке ее правил процедуры. Речь шла о том, чем должна была заниматься Мадридская встреча, а в более широком плане - о будущем общеевропейского процесса в целом. Напомним, что это было время, когда конфронтация между СССР и США набирала силу, и это придало развернувшейся дипломатической схватке особую остроту. Суть дела была в том, что для США Мадридская встреча представляла интерес только как возможность критиковать Советский Союз. Этой цели и подчинял, действуя в соответствии с указаниями Вашингтона, глава американской делегации Макс Кампельман все свои позиции по организационно-процедурным вопросам. Разработка новых договоренностей, которые продвигали бы общеевропейский процесс, а стало быть, и принятие на Мадридской встрече содержательного итогового документа, его не интересовала.

Что касается Советского Союза, то он был готов провести дискуссию по выполнению Заключительного акта, даже не особенно считаясь со временем, которое может для этого потребоваться. Однако он ставил вопрос о том, чтобы было определено, когда Мадридская встреча могла бы перейти к работе над новыми предложениями. Против этого М. Кампельман жестко возражал. Вначале М. Кампельман имел довольно широкую поддержку со стороны делегаций других стран, но постепенно она ослабевала: его линия все больше обнажалась как обструкционистская и деструктивная, а наша - как конструктивная по отношению к общеевропейскому процессу, в продолжении и развитии которого были заинтересованы в той или иной степени практически все его участники, кроме США. М. Кампельман это чувствовал, и это его беспокоило. В разгар борьбы он вылетел в США, чтобы, по его словам, постараться получить новые, более гибкие указания.

М. Кампельман отсутствовал неделю, и неделю встреча, сбросив ритм, с надеждой ждала, с чем он вернется из Вашингтона.

Сразу же по прилете в Мадрид М. Кампельман пригласил втора этих строк на обед, где заявил:

- Я не привез никаких новых инструкций из Вашингтона и буду твердо стоять на позиции, которую делегация США заняла на подготовительной встрече с первого дня ее работы.

Суть этой позиции он изложил следующим образом. На основной части Мадридской встречи необходимо провести не ограниченную никакими временными или иными рамками дискуссию по выполнению Заключительного акта. Обмен мнениями по всеми комплексу вопросов, связанных с выполнением Заключительного акта, можно будет считать завершенным лишь тогда, когда не окажется больше желающих выступать. Новые предложения на встрече, конечно, могут рассматриваться, и на дискуссию по этим предложениям также можно было бы отвести необходимое для этого время, однако американская делегация не питает оптимизма насчет того, что на Мадридской встрече можно будет достичь по этим предложениям какой-либо договоренности. К тому же, для начала работы над новыми предложениями необходимо будет принятие дополнительного решения самой Мадридской встречей. Выдвигавшиеся тогда Советским Союзом идеи о созыве конференции по военной разрядке и разоружению в Европе М. Кампельман считал неприем­лемыми.

Для США, говорил он, было бы достаточно, если бы Мадридская встреча завершилась лишь принятием решения об установлении даты и места следующей встречи типа Мадридской. Все это звучало как ультиматум. М. Кампельман понимал это. Улыбнувшись, он сказал:

- Сдавайтесь, господин Дубинин. Это так легко сделать! Достаточно сказать только одно слово: «Да».

Увы, «Да» никак не получалось. Другое короткое слово -«Нет» - тоже сказать было нельзя, поскольку Советский Союз стремился обеспечить успех Мадридской встречи. Нужна была договоренность, лежавшая где-то посредине между этими взаимоисключающими понятиями, но непременно открывающая путь к результативной работе. Таким образом, позиция США блокировала продолжение подготовительной работы. Это требовало от нас все более активной работы с нейтральными и неприсоединившимися странами, со всеми, кого по мере приближения даты начала основной Мадридской встречи беспокоил все больше надвигавшийся кризис, несший угрозу основной встрече, если ко времени ее начала не будут решены организационные вопросы Узел затягивался все туже.

Из Москвы нам сообщили, что сложившаяся ситуация там была внимательно проанализирована. Мы получили указание продолжать настойчиво добиваться выработки повестки дня и решения других организационно-процедурных вопросов на приемлемых для нас условиях, нацеленных на конструктивное проведение основной Мадридской встречи.

В то же время нас информировали, что если из-за позиции США, тем не менее, не удастся завершить такое согласование на подготовительной встрече, то надо будет исходить из следующего: делегация СССР прибудет к установленной дате начала основной встречи (11 ноября 1980 года), но, естественно, до формального открытия встречи необходимо будет продолжить заниматься решением тех организационно-процедурных вопросов, которые к тому времени останутся несогласованными.

Советский Союз продолжал тем самым линию на спасение Мадридской встречи и развитие общеевропейского процесса в целом. Это помогало нам продолжать дипломатическую борьбу с позиций конструктивности, но договориться все не удавалось, так как делегация США жестко стояла на своем. Дата 11 ноября быстро приближалась. Весь день 10 ноября шла напряженная работа. Было назначено вечернее заседание, затем ночное. Стрелки часов подвигались к полуночи, то есть к дате, определенной для начала основной Мадридской встречи. Все делегации съехались в Мадрид на эту встречу. Прибыла и наша. Наутро нужно было начинать работу основной Мадридской встречи, а правила ее проведения все еще не выработаны, и министры иностранных дел (их прилетело в Мадрид немало) все еще не знали даже, в каком порядке они должны выступать, поскольку определение очередности было также задачей подготовительной встречи. Чтобы выиграть время, мы решили прибегнуть к известному приему: остановили стрелки находившихся в зале часов на 24.00 10 ноября. Значит, и в час, и два, и в три часа ночи, и утром для нас еще будет продолжаться 10 ноября, а 11 ноября приме­нительно к работе Мадридской встречи наступит лишь тогда, когда это решим мы. Всё большее число делегаций подключается к нашим усилиям по прорыву обструкции делегации США и принятию решений, которые позволили бы основной Мадридской встрече работать в конструктивном ключе. Ряды делегаций, поддерживающих позиции США, редеют. Под утро М. Кампельман удаляется, чтобы связаться по телефону с Вашингтоном, а нахожу его в комнате делегации США ожидающим разговора с Государственным департаментом. Он очень озабочен. Видимо, инструкции у него в самом деле жесткие. Но около него я вижу лишь глав делегаций двух натовских стран, и то, скорее, в роли личных друзей, поскольку в зале заседаний М. Кампельмана не поддерживает уже никто. Через некоторое время он спускается в зал. Подзывает к себе одного из членов нашей делегации. Что-то шепчет ему. Тот подходит ко мне.

- Макс сейчас примет нашу схему проведения Мадридской встречи, - говорит он, - но он просил: пусть Дубинин не демонстрирует победу.

Я прошу немедленно, до того, как мы сядем на свои места, заверить М. Кампельмана, что мы будем праздновать нашу общую победу.

Заседание возобновляется. По предложению делегаций нейтральных стран принимается решение, создающее условия для разработки на Мадридской встрече новых мер по углублению общеевропейского процесса. Для этого не потребуются никакие дополнительные оценки и решения. Все определено четко и ясно.

Как известно, на Мадридской встрече после почти трехлетней работы были достигнуты важные договоренности по укреплению безопасности и развитию сотрудничества в Европе. Конструктивность была вознаграждена.

В качестве общего правила полезно иметь в виду, что даже тогда, когда обстоятельства требуют твердых заявлений, их желательно сопровождать предложениями по выходу из трудных положений, иными словами, завершать критические высказывания на конструктивной ноте.

Если все участники переговоров подходят к ним конструктивно, это открывает возможность для сотрудничества - самого продуктивного метода поисков договоренностей. Сотрудничество партнеров по переговорам предполагает их внимательное отношение к интересам друг друга, объединение усилий для преодоления разногласий, а также, когда в этом возникает необходимость, совместный поиск возможностей углубления взаимодействия в реализации итогов переговоров.

Лучше всего, если все участники переговоров подходят к ним конструктивно с самого начала. Однако практика свидетельствует, что в поведении сторон могут присутствовать элементы различного рода тактик.

Еще одной составляющей тактики является инициативность в ходе переговорного процесса, проявление энергичности при ведении переговоров. Это предполагает активные усилия переговорщика по концентрации внимания прежде всего на интересующих его вопросах с нейтрализацией действий партнера, уводящих в сторону от этих вопросов или мешающих достижению целей переговоров кратчайшим путем. Роль своего рода ведущего в переговорах может нести несомненные преимущества для продвижения своих интересов, в связи с чем борьба за такое положение составляет один из элементов переговорного состязания.

Идеальной тактической схемой переговорного процесса является его плавное развитие, при котором вслед за изложением своих первоначальных позиций стороны последовательно вводят в действие свои резервные позиции, в результате чего приходят к договоренности. В действительности дело обстоит сложнее, поскольку каждая из сторон стремится к достижению наилучшего для себя результата, используя весь арсенал своих возможностей, все имеющиеся или кажущиеся преимущества. Такая проба сил, испытание друг друга на прочность могут вести к затягиванию переговоров, а в случае, если они принимают экстремальные формы, их результатом может стать либо потеря интереса к переговорам партнера, либо возникновение кризисов. Возникает угроза нарушения действия главной пружины переговорного механизма - взаимной заинтересованности в успехе. Какие меры могут использоваться для преодоления такого рода трудностей, что может помогать поддерживать необходимую крейсерскую скорость переговоров? Назовем некоторые из них.

* Оперативное реагирование на возникшие сложности, с тем чтобы постараться снять их, не дать им перерасти в затяжной кризис.
* Включение дополнительных каналов, способных помочь ходу переговоров.
* Повышение уровня переговорщиков.
* Подключение к переговорам руководителей внешнеполитических ведомств или даже государств.

При разработке тактики требуется уделять должное внимание учету национальных и психологических особенностей партнера. Она предполагает использование обширного и постоянно обновляющегося набора приемов, составляющих технику переговоров, о чем будет сказано ниже.

Если стратегия переговоров обычно определяется руководящими инстанциями страны, то выбор тактики их ведения, как правило, оставляется на усмотрение делегации и ее руководителя, что открывает перед ними поле для маневра и проявления переговорного мастерства.