

Ю.В. Дубинин

МАСТЕРСТВО ПЕРЕГОВОРОВ

*«Допущено УМО по образованию в области международных отношений
в качестве учебника для студентов, обучающихся по специальности
«Международные отношения».*

*Протокол № 8/2006 заседания президиума Совета УМО по образованию
в области международных отношений от 31.10.2006 г.*

Дубинин Ю.В.

Мастерство переговоров: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Международные отношения». Изд. третье, доп. - М.: Междунар. отношения, 2009. - 304 с, ил.

Книга Ю.В. Дубинина, известного российского дипломата и профессора МГИМО(У) МИД РФ, - первый в нашей стране учебник по ведению переговоров.

Выпущенная в 2006 году она сразу получила широкое признание и используется при преподавании переговорного мастерства в МГИМО(У) и Дипломатической академии МИД РФ, МГУ им. М.В. Ломоносова и других высших учебных заведениях России.

Вашему вниманию предлагается третье издание этой книги, расширенное и актуализированное. Оно стало необходимым в силу возрастания роли России в международном переговорном процессе, быстрого развития науки о переговорах, совершенствования искусства их ведения.

Эта книга может представить интерес не только для тех, кто готовится стать участником переговоров - важных и увлекательнейших состязаний интеллекта и характера, но и для всех, кто захочет ознакомиться с тем, как это делается.

Оглавление

От издательства.....	7
Предисловие	9
Предисловие автора.....	11

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Наука и искусство переговоров 13

Глава первая

Понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества 15

Форма общения между людьми	15
Душа дипломатии	16
Кто важнее: полководец или дипломат?	21
Наука и искусство	24
Когда вступают в переговоры ?	29
Формула успеха	30

Глава вторая

Переговорные форумы 32

Глава третья

Этика переговоров 38

Ложь или правда?	38
Этические императивы	41
Противник, друг или партнер?	43

Глава четвертая

Как достигаются договоренности 45

Переговоры - это поиск баланса интересов их участников	45
Что такое компромисс?	49
Неожиданные решения	52
Баланс интересов	55
Как приходит решение	58

Глава пятая

Стратегия переговоров 60

Глава шестая

Тактика переговоров 64

Глава седьмая

Переговоры и информационно-аналитическая работа 74

Кто владеет информацией - тот ведет дело	74
Удача или анализ?	75
Оружие переговоров	80

<i>Глава восьмая</i>	
Переговоры и общественное мнение	82
Еще один участник переговоров	82
Как с ним дружить?	84
<i>Глава девятая</i>	
Методы психологического воздействия в ходе переговоров	88
Варварское влияние	88
Манипуляция	92
Аргументация	94
Уметь слушать и услышать партнера	95
<i>Глава десятая</i>	
О национальных особенностях ведения переговоров	98
Россия	98
Соединенные Штаты Америки	100
Франция	102
Великобритания	104
Германия	104
Италия	105
Испания	105

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Технология переговорного процесса 109

<i>Глава первая</i>	
Стадии переговорного процесса	111
Замысел переговоров	111
Подготовка переговоров	122
<i>Глава вторая</i>	
«Переговоры о переговорах», или предварительные переговоры	132
Тема и повестка дня	133
Состав и уровень участников	135
Место переговоров	136
Правила процедуры	137
<i>Глава третья</i>	
Собственно переговоры, или «переговоры за столом»	164
Основные фазы.....	164
Первая, или исследовательская, фаза.....	165
Рассмотрение предложений	166
Редактирование итоговых документов	166
Технические приемы, применяемые в переговорах	167
Одобрение проектов документов	177

<i>Глава четвертая</i>	
Сколько времени могут продолжаться переговоры?	180
<i>Глава пятая</i>	
«Добрые услуги» и посредничество	185
<i>Глава шестая</i>	
Итоговые документы переговоров	187
<i>Глава седьмая</i>	
Обеспечение выполнения договоренностей .	194
<i>Глава восьмая</i>	
О качествах, полезных переговорщику	196
<i>Глава девятая</i>	
О переговорных играх	202
Как подойти к выбору темы?	202
Организация игры	203
Игра и ее оценка	204
Заключение	206
Список источников и литературы	207
Источники	207
Литература на русском языке	208
Литература на иностранных языках.....	209
Приложения	211
<i>Приложение I</i>	
Временные правила процедуры Совета Безопасности.....	213
<i>Приложение II</i>	
Заключительные рекомендации консультаций в Хельсинки.....	224
<i>Приложение III</i>	
Правила процедуры Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе.....	243
<i>Приложение IV</i>	
Правила процедуры Совета глав государств, Совета глав правительств, Совета министров иностранных дел и Экономического совета Содружества Независимых Государств	273

Приложение V

Заявление Председателя Встречи глав государств и правительств «Группы восьми». Санкт-Петербург, 17 июля 2006 года 285

Приложение VI

Президент Российской Федерации Д.А. Медведев о возможном содержании договора о европейской безопасности. Выдержка из выступления на Международном форуме в Эвионе 8 октября 2008 года 295

От издательства

В предисловии профессора Ю.А. Булатова и в аннотации сказано, строго говоря, всё, что необходимо для представления книги читателю.

Желание издательства предпослать ей, помимо того, наше краткое обращение продиктовано тем, что за короткий отрезок времени эта книга выходит уже третьим изданием - факт удивительный в сегодняшней книжной жизни и для специалистов-международников, и для издателей.

Объяснение этому видится нам в том, что книга многоопытного дипломата не только успешно решает свою прямую задачу - служить учебником по специальности «Международные отношения», незаменимым, в границах его тематики, другими учебными пособиями. Выходя из рамки учебного процесса, она, очевидно, служит ценным подспорьем в практике дипломатической работы и, больше того, в практике деловых переговоров, и в цивилизованном общении в самом широком смысле.

А этому можно и стоит учиться всегда и всем.

Не говоря уже о том, что это захватывающе интересная книга.

Предисловие

Сумеет ли человечество проложить путь к отношениям между всеми странами и народами, между всеми цивилизациями на основе исключительно мирного соревнования и сотрудничества, осуществив тем самым мечту людей о мире без войн и насилия?

Ответ на этот вопрос во многом зависит от того, насколько международное сообщество научится решать возникающие проблемы только мирными средствами, путем переговоров.

Такой путь взаимодействия важен для общения людей в самых различных сферах: политической, экономической, гуманитарной - везде, где требуется согласование интересов и сотрудничество.

Все это объясняет возрастающий интерес к овладению переговорным мастерством.

Предлагаемая вниманию читателей книга написана видным дипломатом нашей страны. Ю.В. Дубинин был участником многочисленных переговоров. Он - один из составителей Заключительного акта Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, политических договоров нашей страны с Францией и Украиной, Соглашений по Черноморскому флоту и многих других международных договоренностей. В прошлом - посол в ряде ключевых стран мира - в США, во Франции, в Испании и на Украине, постоянный представитель России при ООН и в Совете Безопасности, заместитель министра иностранных дел России. В настоящее время Ю.В. Дубинин - профессор кафедры дипломатии Московского государственного института международных отношений (Университета), где ведет мастер-класс по переговорам.

В книге излагается цельная концепция сути переговорного процесса, разбираются все составляющие его фазы, раскрывается значение психологических и моральных факторов во взаимодействии между партнерами, рассматриваются стратегия и тактика переговоров, техника их ведения, пути выхода на договоренности. Особый акцент делается на значении творческого начала для переговорного мастерства.

Достоинством книги является то, что высказываемые автором теоретические положения иллюстрируются многочисленными примерами из переговорной практики, подкрепляются собственным опытом российского дипломата

Декан факультета международных отношений
МГИМО (У) МИД РФ,
доктор исторических наук, профессор,
Почетный работник МИД России
Ю.А. Булатов

Предисловие автора

Прогресс человечества, процесс глобализации, нарождающаяся многополярность мира настоятельно требуют от международного сообщества коллективных действий, согласованной стратегии, устойчивого развития.

Путь к этому пролегает через переговоры как одно из важнейших средств общения, состязания и взаимодействия между государствами.

Ценность переговоров особенно рельефна в мире наших дней, все еще далеком от спокойствия, поскольку они представляют собой мирный способ урегулирования споров и конфликтов, помогают налаживанию диалога и партнерства между цивилизациями, созданию преград против такого соперничества, которое многократно перерастало в войны, включая и катаклизмы мирового масштаба.

Более того, только посредством договоренностей, охватывающих целые регионы, а порой и весь мир, возможен совместный ответ международного сообщества на быстро растущие потребности людей в сырьевых и продовольственных ресурсах, в новых технологиях, в выравнивании условий и качества жизни на Земле, включая и императивную необходимость обеспечения здоровья самой нашей планеты и выживания человечества.

Переговоры, предполагающие учет и уважение этнокультур различных стран и народов и сопряжение их ценностей, открывают широкие возможности для формирования и повышения роли нравственной составляющей во взаимоотношениях между людьми и государствами в рамках универсальных принципов демократии и рыночной экономики.

Все это подчеркивает важность совершенствования переговорного мастерства с использованием постоянно обогащающегося международного опыта и при широком междисциплинарном подходе, предполагающем обращение к таким наукам, как международное право, мировая политика, экономика, международные отношения, история, страноведение, психология - ко всей сумме знаний, имеющих отношение к международным делам.

Развивающаяся на такой основе переговорная практика и накапливающиеся при ее осуществлении закономерности способствуют формированию универсальной культуры ведения переговоров.

Предлагаемая читателю книга представляет собой третье издание учебника по ведению переговоров. Два первых издания вышли в 2006 и в 2007 годах под редакцией доктора исторических наук, профессора, декана факультета международных отношений МГИМО(У) МИД РФ Ю.А. Булатова. Я признателен автору за ценное для меня сотрудничество.

Выпуск этого издания вызван необходимостью учета возрастающей роли России в международных делах, быстро развивающейся международной переговорной практике, а также повышением внимания к изучению теоретических основ и методологии ведения переговоров.

В связи с этим содержание книги расширено и актуализировано.

В ней излагается цельная концепция переговорного процесса, начиная от

замысла переговоров и кончая осуществлением достигнутых договоренностей. Большое внимание уделено роли психологического и морального факторов для успеха в переговорах.

Книга подразделяется на две части. Первая содержит изложение теоретических основ и принципиальных подходов к переговорам и искусству их ведения. Вторая посвящена технологии переговоров. Основные положения иллюстрируются примерами из отечественной и зарубежной переговорной практики.

Книга допущена в качестве учебника - первого в нашей стране по этой тематике - для студентов, обучающихся по специальности «Международные отношения».

Основное содержание книги строится применительно к международным переговорам дипломатического характера. Однако излагаемые в ней закономерности переговорного процесса и техника переговоров сполна применимы и для международных переговоров иного толка, в том числе экономических, а также ко всем переговорам вообще.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Наука и искусство переговоров

Глава первая

Понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества

Форма общения между людьми

Переговоры - одна из важнейших форм человеческого общения.

В чем их суть?

Самое простое определение переговоров говорит о том, что они представляют собой обмен мнениями с самыми различными целями. Вместе с тем специфичность переговоров в том, что участники обмена мнениями, как правило, стремятся прийти к согласию между собой при той посылке, что каждый из них располагает ключами к такому согласию. Этим люди занимаются испокон веков, и, стало быть, с незапамятных времен переговоры способствуют пониманию ими друг друга, решению бесчисленного множества дел, начиная от самых обыденных и кончая такими, от которых зависят судьбы войны и мира, будущее государств и народов, всего человечества.

В наше время переговоры во все большей степени составляют прочную ткань государственной, общественно-политической и социальной жизни, равно как и всей торгово-экономической сферы. Возрастает их роль и в жизни международного сообщества. Переговоры - одно из важнейших средств формирования мировой политики. Все более широкое обращение к переговорам способствует росту взаимопонимания между государствами, политическими и социальными силами, различными структурами и отдельными людьми.

Достоинство переговоров в том, что они позволяют участникам приходиться к договоренности. Из этого вытекает и их главное предназначение. Сделаем вывод: переговоры - это совместный поиск соглашения между двумя или более сторонами.

Душа дипломатии

Что касается дипломатии, то она существует для того, чтобы способствовать общению между государствами и народами. В этом смысле дипломат постоянно находится в процессе переговоров. До появления терминов «дипломатия», «дипломат» в современном их понимании (это

произошло в середине XVIII века) дипломатическую профессию вообще отождествляли с ведением переговоров, а дипломатов называли людьми, занимающимися переговорами, - «переговорщиками». Об этом свидетельствует, в частности, классический труд видного теоретика дипломатии Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с государями», изданный в 1716 году. Видный исследователь дипломатического мастерства Гарольд Никольсон, труды которого «Дипломатия» и «Дипломатическое искусство» получили широкую известность и переведены на русский язык, также практически ставил знак равенства между дипломатией и переговорами. Однако такие взгляды, во всяком случае применительно к нашему времени, представляются преувеличением. Дипломатия шире, чем ведение переговоров. Длительная практика вычленила переговоры в особую функцию, в такой вид дипломатической деятельности, которому присущ целый ряд специфических особенностей - сущностных и организационных. Вместе с тем бесспорно, что переговоры составляют сердцевину дипломатии. Одна из важнейших задач дипломатии состоит в сопряжении интересов отдельных стран с интересами других участников международного общения, с интересами всего международного сообщества. Переговоры - инструмент решения этой задачи.

Конечно, переговоры как средство общения- между государствами используются и теми из них, которые готовят неблагоприятные акции, включая и агрессии. Но не следует упускать из виду судьбу ряда переговорщиков таких государств в современном мире. В частности, министра иностранных дел фашистской Германии Риббентропа, который по решению Нюрнбергского трибунала окончил свои дни на виселице.

В современном мире биполярность сменяется полицентричной международной системой, уходит в прошлое жесткая «блоковая» дисциплина времен конфронтации. Международное сообщество находится в поисках новых взаимоотношений между государствами, обеспечения коллективной безопасности в современном ее прочтении. Процесс этот проходит непросто. Как отмечал Президент Российской Федерации Д.А. Медведев, «мир, избавившийся от «холодной войны», все еще не может обрести новое равновесие. Более того, унаследованный от прошлого крен в сторону силовых методов по целому ряду направлений усиливается». Это проявляется в попытках решения ряда кризисных ситуаций, таких как положение на Балканах или в Ираке, а совсем недавно во время агрессии Грузии в Южной Осетии - путем применения силы. Переломить эту опасную тенденцию - центральная задача дипломатии. Иначе мир вновь будет обречен на бесплодное противостояние. С учетом этого одним из приоритетов российской внешней политики является защита общепризнанных принципов и норм международного права как самого прочного фундамента в отношениях между государствами. Россия последовательно отводит попытки действовать в обход закрепленной в Уставе ООН системы поддержания международного мира и безопасности, отстаивает сохранение центральной роли ООН в универсальной системе международно-правового

регулирования.

В то же время активность стран во внешней политике становится все более важной составляющей национального развития. Она эффективно используется для завоевания новых позиций в мировом разделении труда, для достижения целей в политической и гуманитарной сферах.

Так, высшие приоритеты российской внешней политики состоят в создании благоприятных внешних условий для модернизации страны, перевода ее экономики на инновационный путь развития, повышения уровня жизни населения, консолидации общества, укрепления демократических институтов, реализации прав и свобод человека и, как следствие, для обеспечения конкурентоспособности России в глобализирующемся мире.

Дипломатические усилия фокусируются, в частности, на обеспечении экономической безопасности страны, формировании справедливой международной торговой системы, полноправном участии Российской Федерации в международных экономических организациях, диверсификации российского присутствия на мировых рынках путем расширения географии внешнеэкономических связей и номенклатуры экспорта. Принимаются меры по противодействию торгово-политическим мерам иностранных государств, нарушающим права Российской Федерации и российских предприятий, дискриминации отечественных инвесторов и экспортеров на зарубежных рынках.

Все это повышает значение переговоров как средства преодоления конфликтов, развития сотрудничества и состязательности между участниками международного общения.

Повестка дня переговоров, которые ведет в наше время международное сообщество, обширна и многообразна: организация отпора международному терроризму, развитие межцивилизационного диалога, борьба с проявлениями геноцида, с наиболее опасными болезнями, с оргпреступностью, наркотрафиком, бедностью, защита прав человека, охрана окружающей среды и многое другое.

Огромное значение имеет деятельность в области переговоров по разоружению и нераспространению оружия. Она проходит в условиях осуществляемой США деструктивной линии на слом стратегической стабильности, утверждение своего военного превосходства в мире, а также при стремлении государств-членов НАТО сохранить отжившие механизмы, которые фиксировали неравноправное положение России в системе военно-политических координат времен «холодной войны». На этом фоне Россия продвигает позитивную программу укрепления системы международной безопасности, ищет возможности для вывода разоруженческого процесса из состояния застоя и создания более благоприятной ситуации в области нераспространения. Это особенно важно в связи с тем, что в 2009 году истекает срок действия Договора о сокращении наступательных вооружений (СНВ).

Применительно к дипломатии суть переговоров состоит главным образом в том, чтобы достичь гармонии интересов участвующих в них

государств, привести эти государства к согласию по обсуждаемой ими проблеме, к взаимоприемлемому ее решению.

Ограничительная оговорка в этом определении, выраженная словами «главным образом», связана с тем, что история и современность дают немало примеров того, как переговоры, по меньшей мере одним из их участников, используются не для достижения соглашения, а для других целей.

К такого рода целям относится маскировка истинных замыслов одного из участников в отношении другого, в том числе в целях сокрытия готовящейся против него агрессии. Так действовала гитлеровская Германия, готовя нападение на СССР.

В 2008 году так поступило руководство Грузии. Агрессию в отношении Южной Осетии оно развязало в ночь, накануне дня, на который были назначены переговоры в Тбилиси между грузинскими и южно-осетинскими представителями при участии российского посла по особым поручениям. Эта агрессия вообще была беспрецедентной по своему коварству: она была начата в день открытия Олимпийских игр смертоносным ударом по мирно спавшему Цхинвалу.

Переговоры могут использоваться для того, чтобы, заведя их в тупик путем предъявления партнеру заведомо неприемлемых требований, обвинить его в их срыве, представив это в качестве предлога для силового решения проблемы, вплоть до развязывания войны.

Представляя собой трибуну, привлекающую к себе внимание международного сообщества, переговоры могут использоваться не столько для достижения договоренности, сколько в целях пропаганды. Период «холодной войны» изобилует такими примерами.

Наконец, переговоры могут служить целям получения информации одной из сторон без намерения прийти к соглашению.

Всех вариаций использования переговоров не перечислить. В свете этого распознавание истинных целей партнера по переговорам является одной из важнейших задач переговорщика. Только при правильном ответе на этот едва не самый первый вопрос в переговорном процессе может быть адекватно выстроен собственный подход к переговорам, а порой и к политике государства-партнера.

Составляющие для оценки партнера могут включать:

- Анализ внешнеполитического курса государства.
- Оценку внутривнутриполитического положения страны и положения ее руководителей.
- Изучение настроений общественного мнения по отношению к возможным переговорам в собственной стране, стране потенциальном партнере по переговорам, а быть может, и в более широких международных кругах.

Если речь идет об экономической проблематике, например энергетических вопросах, важное значение приобретает изучение энергетического баланса потенциального партнера внутри страны, положения с энергообеспеченностью в регионе, а также основных тенденций

развития в этой сфере экономики в мире.

При намечающихся переговорах между экономическими структурами для оценки возможного партнера и его намерений полезно как минимум изучить его финансовое положение и стратегию развития.

Мы будем вести разговор о переговорах в основном применительно к главному их предназначению - достижению договоренности, поскольку именно в этом состоит смысл дипломатической работы.

Итоги переговоров становятся вехами в мировой истории, в углублении сотрудничества международного сообщества перед лицом возникающих перед человечеством вызовов, в летописи отношений между государствами. Обратимся в этой связи к таким событиям, как Вестфальский мир, положивший конец Тридцатилетней войне в Европе, Венский конгресс 1815 года, завершивший войну против Наполеона. Огромное значение для хода Второй мировой войны и послевоенного устройства мира имели Тегеранская, Ялтинская и Потсдамская конференции руководителей антигитлеровской коалиции, создание Организации Объединенных Наций. Крупным событием стало заключение Договора о нераспространении ядерного оружия 1968 года. Проведение Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе и подписание на нем в 1975 году Хельсинкского Заключительного акта, договоренности по ядерному разоружению (Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности 1987 года, Договор о сокращении стратегических наступательных вооружений 1991 года - СНВ-1) сыграли важную роль в преодолении «холодной войны». В 2005 году была открыта к подписанию Международная конвенция о борьбе с актами ядерного терроризма - первый договор, принятый в ООН по инициативе Российской Федерации, и одновременно первый универсальный международный документ, направленный на предотвращение террористических актов с использованием оружия массового уничтожения. Примеры можно продолжить.

История свидетельствует, что переговоры многократно использовались для целей подготовки силовых решений возникающих проблем. Это выливалось в вооруженные конфликты и войны, в том числе дважды в потрясения мирового масштаба. Тенденции такого рода присутствуют и в мировой политике наших дней. Они находят свое выражение в расширении военно-политических союзов, возвращении к наращиванию вооружений, в стремлении к господству в международных делах. В итоге возрастает конфликтный потенциал в мире. В связи с этим все более насущной становится необходимость пресечь эту опасную тенденцию, и, используя все возможности, заложенные в политике и в переговорах, не дать ей перерасти в новую катастрофу.

В интервью телевизионному каналу «Евроныюз» 2 сентября 2008 года Президент России Д.А. Медведев подчеркнул, что «события, начавшиеся после грузинской агрессии 8 августа текущего года», ставят в актуальную повестку дня вопрос о новой архитектуре безопасности, которая будет существовать в нашем сложном мире, «прежняя архитектура безопасности»,

отметил он, «доказала свою неэффективность».

Кто важнее: полководец или дипломат?

В свете тех жестоких уроков, которые принесли человечеству две мировые войны, и перед лицом еще больших бед, которые могли бы повлечь войны с применением оружия массового уничтожения, становится особенно императивной необходимость использования переговоров как основного средства предотвращения и улаживания международных конфликтов и организации взаимодействия всех государств для решения насущных проблем современного мира.

Особая ценность переговоров в том, что они представляют собой антипод силовых решений проблем, антипод войны. В самом деле, с чем может сравниться благо, когда, используя переговорное мастерство, дипломатам удается предотвращать войны и насилия! И как измерить вклад, который внесла международная дипломатия, находящаяся в перманентном переговорном процессе, в то, что уже в течение более чем шести десятилетий мир удается предохранить от вооруженных потрясений всеобщего масштаба? Не говоря уже о том, что история знает множество примеров, когда в зависимости от качества переговоров, которые всегда приходят на смену войнам, победитель лишался многого из того, что ему удавалось достичь силой, а побежденный, напротив, возвращал себе многое, что не сумел защитить оружием или, во всяком случае, существенно минимизировал ущерб от поражения. В свете этого можно с полным основанием утверждать, что искусный переговорщик порой значит не меньше, чем искусный полководец.

Вполне справедливо мнение группы французских авторов, издавших монографию «Искусство и техника переговоров», о том, что «даже тогда, когда переговоры представляют собой продолжение конфликта другими средствами, переговоры как по своей форме, так и по своему эффекту не являются насилием. Это искусство налаживания отношений между людьми, установления или восстановления диалога для того, чтобы привести их к согласию, к пониманию того, что у них имеется общий интерес, более предпочтительный по сравнению с ссорой». То, что в данном суждении говорится авторами о людях, применимо и к государствам.

Переговоры могут быть длительным процессом, в котором стороны не обязательно стремятся к соглашению или даже вообще не считают его достижимым. Но вместе с тем участники переговоров рассматривают этот процесс как полезное средство поддержания контакта или определенного уровня отношений. Известный государственный деятель Франции XVII века кардинал Ришелье отмечал, что «вести переговоры непрестанно, открыто и тайно, вести их повсюду даже тогда, когда они не приносят результатов сегодня и нет уверенности в том, что результаты могут ожидать в будущем, является делом совершенно необходимым для блага государств».

Примеры использования переговоров в подобных целях дали отношения

между Советским Союзом и Соединенными Штатами Америки в годы «холодной войны». Так, переговоры по проблемам разоружения длительное время не приносили конкретных результатов, которых от них ожидали, однако они давали возможность двум супердержавам находиться в постоянном общении в целях поддержания определенного уровня доверия и международной стабильности, не позволяя ситуации выходить из-под контроля. В известном смысле речь шла об использовании переговоров в качестве своеобразного средства управления кризисами и разногласиями.

В наши дни международные переговоры призваны в первую очередь служить делу обеспечения надежного мира на Земле.

Что касается России, то переговоры - магистральный путь деятельности ее дипломатии. «Россия, - отметил Президент Д.А. Медведев, - проводила и будет проводить сбалансированную внешнюю политику, направленную на защиту собственных интересов, в неконфронтационном ключе, для того чтобы ее позиции способствовали укреплению общей и глобальной безопасности в мире».

31 августа он уточнил, что при осуществлении внешней политики Российская Федерация будет основываться на пяти позициях.

Первое. Россия признает первенство основополагающих принципов международного права, которые определяют отношения между цивилизованными народами.

Второе. Мир должен быть многополярным. Однополярность - неприемлема. Доминирование - недопустимо.

Третье. Россия не хочет конфронтации ни с одной страной. Россия не собирается изолироваться. Мы будем развивать настолько, насколько это будет возможно, наши дружественные отношения и с Европой, и с Соединенными Штатами Америки, и с другими странами мира.

Четвертое. Безусловным приоритетом является для нас защита жизни и достоинства наших граждан, где бы они ни находились.

И наконец, пятое. У России, как и у других стран мира, есть регионы, в которых у нее привилегированные интересы. В этих регионах расположены страны, с которыми нас традиционно связывают дружественные, добросердечные отношения, исторически особенные отношения.

Наука и искусство

Переговоры - наиболее ответственный и сложный вид дипломатической деятельности. Их результаты влекут за собой для государств обязательства международного характера. Кардинал Ришелье подчеркивал, что «любой договор является очень серьезным делом, а поэтому их следует заключать при соблюдении крайней осторожности. Если договор подписан и ратифицирован, то следует соблюдать его с религиозной скрупулезностью». Франсуа де Кальер отмечал: «...Нет другой такой службы, исполнять которую было бы труднее, чем ведение переговоров; здесь требуется проницательность, ловкость, гибкость, обширные знания и в особенности точная и острая интуиция...». Люди, обладающие умением вести переговоры,

составляют золотой фонд дипломатических служб всего мира. Что же касается самостоятельного ведения переговоров, то, как писал один из ветеранов советской дипломатии А. Г. Ковалев, оно «поручается только тем... кто накопил уже большой практический опыт и овладел искусством «высшего пилотажа» в дипломатии». Все это подчеркивает возрастающую важность овладения переговорным мастерством.

Можно ли обучить этому мастерству? На этот счет имеются разные взгляды.

Известный английский дипломат Э. Сатоу высказал в своей книге «Руководство по дипломатической практике» мнение о том, что «попытка свести искусство переговоров к ряду (зафиксированных навсегда) правил дело столь же тщетное и бесполезное, как попытка научить искусству держать себя в обществе». Данное мнение справедливо в том смысле, что переговоры - это постоянное творчество их участников, и личностный фактор - искра Божия - значит в переговорах очень много. В то же время суждение Э. Сатоу представляется слишком категоричным, поскольку чем дальше, тем в большей степени получают развитие как изучение переговорного мастерства, так и обучение ему, и это, несомненно, дает свои результаты. Впрочем, и его претендующая на аксиому исходная посылка насчет обреченности попыток научить искусству держать себя в обществе также представляется сомнительной. Люди не рождаются с хорошими манерами - они их приобретают, в том числе и за счет обучения.

Множество международно-правовых документов в виде уставов различных международных организаций, прежде всего ООН, правила процедуры многочисленных переговоров, например, совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, международное право, в частности его нормы, применяемые для оформления договоренностей и обеспечения их выполнения, обилие прецедентов, наконец, обширная исследовательская и учебная литература о переговорах, выявляющая закономерности в развитии переговорного процесса, - все это составляет подлинную науку о переговорах. Овладение этой наукой необходимо для тех, кто намеревается заниматься переговорной деятельностью и кто вообще готовится к дипломатической работе. Кроме того, поскольку международные переговоры требуют комплексного подхода к рассматриваемым проблемам, это делает полезным обращение, в зависимости от обстоятельств, едва ли не ко всем дисциплинам, изучающим мировую политику, таким, в частности, как международное право, страноведение, международные отношения, политология, международная политическая экономия.

Комплексный, междисциплинарный подход - наиболее надежный метод расчета соотношения сил и определения возможностей партнеров перед переговорами с разработкой на этой основе целей, стратегии и тактики их ведения.

В то же время переговоры - это состязание, в котором каждый из участников, пуская в ход имеющиеся у него преимущества, стремится обеспечить наилучший для себя результат. Вместе с тем это состязание

своеобразное. В нем нет судьи, вершащего приговор, а лучшим итогом должна быть договоренность между самими участниками переговоров. Поэтому переговоры зачастую принимают характер соперничества и сотрудничества одновременно. Ход и результат их во многом зависят не только от профессиональной подготовки, но и от личных качеств их участников, их способностей. Это дает основание рассматривать переговоры не только как науку, но и как искусство. Владению этим искусством помогает знакомство с этикой ведения переговоров - то есть с правилами и нормами поведения участников переговоров, с их отношениями в ходе переговорного процесса друг с другом, с обществом, с государством.

Весьма существенное значение для переговорного мастерства имеет владение техникой переговоров, методами продвижения своей позиции, способами воздействия на партнера и нейтрализации воздействия с его стороны, приемами, способствующими достижению договоренностей, и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах.

Как следует из изложенного, имеются весомые основания для вывода о том, что обучение переговорному мастерству не только возможно, но и необходимо. Приобретенные за счет обучения знания, ценные сами по себе, помогают раскрытию природных данных будущего переговорщика.

Цель данной работы - рассмотрение переговоров главным образом применительно к дипломатической деятельности, однако многое из того, о чем будет говориться, может оказаться полезным при работе не только на дипломатическом поприще, но и в других областях деятельности, в экономической сфере особенно. Не случайно крупнейшие экономические структуры устраивают для своих сотрудников специальные семинары по изучению переговорного искусства.

Переговоры, их природа, переговорное мастерство, анализ конкретных переговорных ситуаций - все это вызвало появление обширной литературы, истоки которой уходят в глубину веков.

В 2006 году профессор Дипломатической академии И.А. Василенко опубликовала книгу «Политические переговоры». В ней много внимания уделено так называемому стратагемному мышлению на переговорах. Как отмечает автор, понятие «стратагем» восходит к древнегреческому понятию «stratagema», означающему военную хитрость и военное дело вообще. Как пишет автор, «стратагемность мышления - характерная особенность китайцев, под стратагемой понимавших стратегический план, в который для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость». По мнению И.А. Василенко, «на политических переговорах стратагемный подход раскрывается как сумма целенаправленных мероприятий, рассчитанных на реализацию долговременного плана, обеспечивающего решение кардинальной задачи». В Китае считается, что огромное влияние на разработку стратагемного искусства оказал древнекитайский военный мыслитель Сунь Цзы. Жил Сунь Цзы две тысячи пятьсот лет назад.

Произведения Никколо Макиавелли, написанные в XVI веке, и в первую очередь его книга «Государь», породили термин «макиавеллизм»,

означающий пренебрежение моралью в политике и дипломатии, и дали импульс дискуссии по проблемам этики переговоров.

В 1603 году взгляды того времени на суть переговоров изложил в книге «Посол» один из первых французских исследователей дипломатии Жан Отман. Большое значение имели разработки кардинала Ришелье - фактического правителя Франции при короле Людовике XIII. Он по праву считается основоположником французской дипломатической школы, игравшей ведущую роль в дипломатии XVII-XIX веков. Свои мысли, в том числе имеющие прямое отношение к переговорам, он развил в «Политическом завещании французскому королю», впервые опубликованном в 1766 году. Упомянутая работа Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с государями», которая считается классическим произведением по тематике переговоров, неоднократно издавалась в нашей стране, последний раз в 2000 году. Как уже отмечалось, в первой половине XX века большое значение имели работы Г. Никольсона «Дипломатия» и «Дипломатическое искусство» и книга Жюль Камбона «Дипломат», также переведенная на русский язык.

В последние несколько десятилетий тема переговоров стала предметом интенсивных исследований, особенно в Соединенных Штатах Америки. Большой резонанс получила, в частности, так называемая «теория игр», выдвинутая в 1944 году американскими учеными: математиком Ж. фон Н്യюменом и экономистом О. Моргенстеном. На ее основе в 1960 году Т. Шеллинг создал в США концепцию рационального расчета и ведения переговоров. В 1980-х годах американцы Р. Фишер и У. Юри в книге «Как преуспеть в переговорах» выдвинули идею так называемых «разумных переговоров», строящихся на таких моральных постулатах, как откровенность, лояльность и вежливость. Применение этой концепции должно было, по мысли ее авторов, вести к исключению всякого рода торга при переговорах и к решению проблем на основании справедливых критериев, не зависящих от воли сторон.

Множество переговорных ситуаций описано в мемуарной литературе, что делает ее весьма полезной для овладения переговорным мастерством. Конечно, копирование пройденного - дело, по меньшей мере, рискованное, поскольку каждые переговоры по-своему уникальны, а переговорное мастерство не терпит шаблонов, однако мемуарная литература помимо познавательного интереса может стимулировать стремление к совершенствованию в одной из самых деликатных и значимых областях состязания ума и характера его участников.

В 2003 году известный французский политолог Тьерри де Монбриаль, организовав в Париже международный коллоквиум на тему «Практика переговоров», построил его работу на сочетании теоретических докладов с разбором конкретных примеров переговоров. При этом один пример касался переговоров, закончившихся успешно (это были переговоры между Россией и Украиной о присоединении последней к Договору о нераспространении ядерного оружия, что предполагало ликвидацию всего ядерного оружия,

оставшегося на украинской территории после развала Советского Союза), а другой - безрезультатных (это были переговоры между Советским Союзом, Англией и Францией перед началом Второй мировой войны). Такой метод повысил предметность дискуссии и последовавшей затем публикации.

В последнее время получило большое развитие изучение психологических факторов, влияющих на ход переговоров: поведение их участников, методы распознавания ими намерений друг друга, модели взаимодействия между ними.

Все большее внимание исследованию природы переговоров и переговорного мастерства уделяется в нашей стране. Этим занимаются как дипломаты, имеющие большой практический опыт, так и ученые. Назовем в этой связи посла В.Л. Исраэляна, автора книги «Дипломаты лицом к лицу», профессора М.М. Лебедеву, автора нескольких исследований на эту тему, в том числе книги «Вам предстоит переговоры».

Академик Е.М. Примаков в бытность свою министром иностранных дел дал импульс написанию нашими дипломатами воспоминаний, и ныне эта мемуарная литература открывает все более широкие возможности для изучения богатого наследия нашей дипломатии, в том числе и в области переговорного мастерства.

Огромный опыт отечественной дипломатии и нашей школы ведения переговоров обобщен в «Очерках истории Министерства иностранных дел России» в трех томах, изданных в 2002 году, и в вышедшем в 2007 году трехтомнике «Известные дипломаты России» - ответственный редактор академик РАН А.В. Торкунов.

Начиная с 2007 года введена практика издания Министерством иностранных дел ежегодных обзоров внешней политики Российской Федерации, в которых, в частности, дается оценка дел на основных переговорах, в которых участвует наша страна. Речь идет об очень важном источнике для изучения переговорного мастерства.

Процесс разработки теории и методологии переговоров продолжается, хотя цель создания общепринятой концепции их ведения при этом не ставится. Объяснение этому кроется в специфике переговорного процесса, охватывающего бесчисленное множество проблем, решение которых требует постоянных творческих усилий от их участников и исследователей. Это, однако, не умаляет полезности разностороннего изучения всего, что относится к переговорам, выявления свойственных им закономерностей, обобщения опыта и стимулирования у переговорщиков воображения и смелости в поисках непроторенных путей, способных привести к успеху.

Переговорное мастерство во все большей степени выделяется в особую дисциплину при подготовке дипломатических кадров, а также юристов, экономистов, социологов, психологов.

Когда вступают в переговоры?

Императивная необходимость незамедлительных переговоров может возникать, когда требуется предотвратить надвигающийся конфликт или

принять меры, чтобы остановить конфликт разразившийся. В таких случаях пускаются в ход самые быстрые средства связи, включая так называемые горячие линии (впервые такая линия была создана между руководителями Советского Союза и США после Карибского кризиса 1962 года).

Устав ООН предусматривает возможность срочного созыва Совета Безопасности ООН в случае нарушения или угрозы нарушения мира. На основе этого положения по инициативе России Совет Безопасности провел срочное заседание в связи с грузинской агрессией против Южной Осетии уже на второй день после ее начала. На этом заседании наша страна поставила вопрос о принятии Советом Безопасности решения с требованием немедленного прекращения огня. К сожалению, это предложение не нашло поддержки. Тем самым была упущена возможность пресечения войны и возвращения конфликта Грузии с Южной Осетией в русло переговоров.

Применительно к войнам, к затяжным конфликтным ситуациям, к спорным проблемам этот момент наступает, когда стороны исчерпывают возможности достижения своих целей односторонними средствами и приходят к выводу о том, что продолжение вооруженного столкновения или спора может обернуться большим ущербом, чем последствия возможных договоренностей на основе взаимных уступок.

Что касается переговоров о сотрудничестве - а такие переговоры в наше время получают все более широкое распространение, - решение об их начале вытекает из вывода о том, что совместные усилия способны принести большие выгоды, чем индивидуальные действия. Во всяком случае, для начала переговоров требуется наличие встречных интересов партнеров.

Как правило, государства вступают в переговоры тогда, когда они таким образом рассчитывают улучшить свое положение по сравнению с тем, в котором они находились до начала переговоров.

Формула успеха

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри ввели специальное понятие «БАТНА» (сокращение от английского «Best Alternative To Negotiated Agreement» - лучшая альтернатива переговорному соглашению) в качестве одного из критериев при оценке ситуации, предшествующей началу переговоров. Переговоры в соответствии с этим критерием начинаются только тогда, когда ни одна из сторон не имеет БАТНА, то есть лучшей альтернативы, лучшего решения, чем то, которое может быть достигнуто путем переговоров. Если в ходе переговоров надежды на то, что они приведут к улучшению положения сторон, оправдываются, переговоры завершаются успешно. Если же в их ходе одна из сторон обнаруживает для себя более выгодную альтернативу, переговоры могут быть прерваны.

Эта формула помогает понять многие переговорные ситуации. Вместе с тем неудачу переговоров было бы точнее связывать не с тем, что в их ходе какая-либо из сторон обнаруживает для себя более выгодную альтернативу, нежели переговорная, свою БАТНА, а с тем, что участники переговоров оказываются неспособными обеспечить такой их результат, который был бы

полезным для каждого из них и для всех вместе. Иными словами, речь идет о неудаче в поисках сочетания индивидуальных устремлений с общим интересом. Вместе с тем именно такое сочетание, ведущее к взаимовыгодному итогу переговоров, является основой их успеха.

Глава вторая **Переговорные форумы**

Переговоры по количеству государств, участвующих в них, подразделяются на двусторонние, когда участников переговоров двое, и многосторонние, когда число участников больше. Многосторонние переговоры во все большей степени приобретают значение основного метода регулирования международных отношений на глобальном и региональном уровнях. Они несут в себе так много специфики, что имеются основания рассматривать их как особую область переговорного мастерства.

Формы переговоров и их уровень могут быть весьма разнообразными.

Венская конвенция о дипломатических отношениях 1961 года рассматривает переговоры послов с правительствами государств, где они аккредитованы, в качестве одной из основных функций дипломатических представительств. Послы являются, таким образом, естественными и общепризнанными представителями государств, которым может поручаться ведение переговоров с государством пребывания как по текущим вопросам двусторонних отношений, так и по крупным проблемам, ведущим к заключению межгосударственных соглашений. Так, переговоры о заключении политического договора между нашей страной и Францией были в 1990 году инициированы и проведены послом СССР во Франции - автором данной работы.

Это же относится и к представителям государств при международных организациях. Например, ведение переговоров о заключении нового соглашения между Россией и Европейским Союзом поручено постоянному представителю России при этой организации.

Вместе с тем практика показывает, что двусторонние переговоры, когда они требуют значительных затрат времени и разносторонней компетенции, во все большей мере проводятся на уровне специально создаваемых делегаций. Что касается переговоров многосторонних, то их ведение, как правило, поручается формируемым для этих целей делегациям.

Важная особенность переговорной практики современности заключается во все более частом и непосредственном участии в переговорах министров иностранных дел и руководителей государств. Это можно проследить на

примере внешнеполитической деятельности Президента России, работы ООН, СНГ, «Большой восьмерки», Европейского Союза и других международных форумов. Так, В.В. Путин и Джордж Буш за время, когда они были президентами России и США, соответственно, провели 23 встречи. Участилась практика проведения сессий Генеральной Ассамблеи ООН на высшем уровне.

После развала Советского Союза дипломатия Российской Федерации широко использовала для переговоров с бывшими союзными республиками государственные делегации. Этим делегациям поручалось решение крупных комплексных проблем. Таких проблем тогда было много: определить характер отношений между возникшими суверенными и независимыми государствами на основе международного права, наладить экономическое сотрудничество и взаимодействие в гуманитарной сфере и т.д. В состав государственных делегаций включались представители заинтересованных в соответствующем вопросе министерств и ведомств, часто на уровне заместителей министра, а иногда и министров. Делегации наделялись широкими полномочиями. Все это повышало оперативность в решении вопросов, требующих согласования между различными звеньями государственного аппарата, способствовало повышению эффективности переговоров. Например, государственной делегации по переговорам с Украиной поручались: подготовка Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве России с этой страной, ведение переговоров о присоединении Украины к Договору о нераспространении ядерного оружия, решение проблемы Черноморского флота и других крупных проблем, настоятельно требовавших своего урегулирования. Успешная работа таких делегаций способствовала тому, что эта форма ведения переговоров используется и сейчас.

Итак, формы переговоров разнообразны - консультации, неформальные и рабочие встречи, специально организуемые переговорные форумы, официальные и государственные визиты.

Многосторонние переговоры подразделяют на два вида: сессионные переговоры в рамках существующих международных организаций и несессионные переговоры, то есть переговоры, организуемые по инициативе одного или нескольких государств, по вопросам, имеющим самостоятельное, специальное значение для государств, участвующих в таких переговорах.

Примером сессионных международных переговоров могут служить регулярно проводимые сессии Генеральной Ассамблеи ООН, равно как и периодически созываемые конференции других международных организаций, входящих в систему ООН и называемых ее специализированными учреждениями. Речь идет об Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН (ФАО) и др., а также о таких региональных организациях, как Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), форум

Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), Евразийское экономическое сообщество, Шанхайская организация сотрудничества и т.д.

Особое место занимает Совет Безопасности ООН. Этот орган несет главную ответственность за поддержание международного мира и безопасности, и его заседания созываются в любой момент, когда это диктуют обстоятельства. Совет Безопасности состоит из 15 членов - 5 постоянных: Россия, США, КНР, Франция и Великобритания и 10 непостоянных, избираемых Генеральной Ассамблеей ООН на два года. Совет Безопасности действует на постоянной основе.

Все более активную роль играет форум руководителей ведущих промышленно развитых демократических государств мира, получивший после присоединения к нему в 1997 году Российской Федерации название «G-8» («Большая восьмерка») по числу входивших в него государств.

Роль важного инструмента поддержания и регулирования многоплановых связей между постсоветскими государствами играет Содружество Независимых Государств. В центре усилий российской дипломатии на этом направлении находились вопросы реформирования СНГ и определения дальнейших путей его развития. Россия приняла активное участие в разработке Концепции дальнейшего развития СНГ, которая вместе с Планом основных мероприятий по ее реализации была одобрена на заседании Совета глав государств Содружества в Душанбе в октябре 2007 года. С принятием этих документов Содружество получило отвечающий реалиям вектор своего развития, подкрепленный договоренностями в конкретных практических областях. При этом избран эволюционный путь, предусматривающий сохранение наработанного позитива, постепенность в достижении качественно нового уровня взаимодействия.

Примером несессионных многосторонних переговоров было Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе, состоявшееся в 1975 году. Оно было созвано для рассмотрения и решения проблем безопасности и сотрудничества в обширном регионе, охватывающем все европейские страны, США и Канаду. С тех пор Совещание было преобразовано в Организацию по безопасности и сотрудничеству в Европе, и созданные в этой организации органы действуют теперь на сессионной основе. Подготовка и проведение Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе является классическим примером проведения многосторонних переговоров несессионного характера.

В настоящее время ОБСЕ переживает серьезный кризис, связанный со стремлением США и ряда других стран использовать ее в качестве инструмента давления на тех, кто желает самостоятельно определять свой политический курс. С этой целью предпринимались попытки утвердить в ОБСЕ практику «игры без правил», в том числе путем поощрения отдельных институтов, прежде всего Бюро по демократическим институтам и правам человека (БДИПЧ), к некоей «автономии», которая означает на деле их подчинение одной группе государств и приверженность ее идеологии,

подрыв межгосударственного характера ОБСЕ.

Как отмечается в принятой в июле 2008 года Концепции внешней политики Российской Федерации, «Россия заинтересована в том, чтобы ОБСЕ добросовестно выполняла возложенную на нее функцию - форума для равноправного диалога государств-участников ОБСЕ и коллективной выработки консенсусных решений на основе всеобъемлющего и основывающегося на балансе интересов подхода к безопасности в ее военно-политическом, экономическом и гуманитарном аспектах. Полноценная реализация этой функции возможна через перевод всей работы ОБСЕ на прочную нормативную базу, обеспечивающую верховенство прерогатив коллективных межправительственных органов».

Полезным шагом на этом пути стало принятие 1 ноября 2006 года «Правил процедуры Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе». Однако требуется такое реформирование ОБСЕ, которое придало бы завершенный характер институциональному строительству Организации. Требуется также модернизировать политическую повестку дня ОБСЕ, насытить ее наиболее актуальными и общими для всех государств-участников вопросами.

Полезным мероприятием стала проведенная в 2008 году по совместному предложению России и США политическая конференция ОБСЕ по партнерству государств, бизнеса и гражданского общества в противодействии терроризму, которая выработала рекомендации в развитие соответствующей российской инициативы.

Президент Российской Федерации Д.А. Медведев расценил Хельсинкский Заключительный акт «как правовую основу... европейского устройства, выдержавшую вопреки всему испытание временем». Он выступил с идеей сделать сегодня следующий шаг - «разработать и заключить юридически обязывающий договор о европейской безопасности». Эта инициатива направлена на создание по-настоящему открытой, демократической системы общерегиональной коллективной безопасности и сотрудничества, обеспечивающей единство Евро-Атлантического региона - от Ванкувера до Владивостока, не допуская его новой фрагментации и воспроизводства прежних блоковых подходов. Старт разработке такого договора мог бы быть дан на общеевропейском саммите. Таким образом, в переговорных процессах, охватывающих обширное евро-атлантическое пространство, появился новый важный ориентир.

Военная акция грузинского руководства против Южной Осетии высветила необходимость скорейшего создания новой архитектуры обеспечения безопасности в Европе. На международном форуме в Эвиане 8 октября 2008 года Д.А. Медведев изложил свое видение содержания договора о европейской безопасности (см. Приложение VI). Предложения российского президента приобрели особую актуальность.

В прошлом для наиболее крупных международных форумов применялся термин «конгресс». В качестве примеров форумов такого рода можно назвать Венский конгресс 1815 года, Парижский конгресс 1856 года, Берлинский

конгресс 1878 года. В наше время конгрессами стали называть форумы общественных сил. Например, Всемирный конгресс миролюбивых сил 1973 года. Российская Федерация является активной участницей самых различных переговорных форумов. Она развивает сеть международного взаимодействия в двусторонних и многосторонних форматах, прежде всего в рамках ООН, на пространстве СНГ и в Евразии в целом, в Азиатско-Тихоокеанском регионе, Африке и Латинской Америке.

Глава третья **Этика переговоров**

Ложь или правда?

Под этикой переговоров понимаются моральные начала, нормы поведения и взаимоотношений участников переговоров друг с другом.

Каких-либо сводных правил на этот счет нет. На поведение участников переговоров могут влиять многие факторы - господствующее мировоззрение эпохи, в которой происходят переговоры, идеология представляемых переговорщиками стран, характер взаимоотношений между этими странами, острота и сложность обсуждаемых проблем, избранные переговорщиками стратегия и тактика ведения переговоров, наконец, их личные качества. Вместе с тем для хода переговоров существенное значение имеет некий общий знаменатель, касающийся моральных принципов, следование которым желательно для всех участников, чтобы облегчить взаимопонимание и установить доверие между ними. Взгляды на то, каким должен быть такой общий знаменатель, - категория, находящаяся в постоянной эволюции. Это касается и ответа на вопрос, допустима ли ложь в отношениях между переговорщиками.

По этому вопросу уже упоминавшийся Жан Отман в книге «Посол» писал, имея в виду дипломатию: «...Нет никакой другой государственной деятельности, где бы лгали больше, порой по команде сверху и во благо службы». По его мнению, «когда это бывает полезно, надо лгать». В то время даже сформировалось понятие «государственная ложь», обоснованием которого было утверждение, что «мир внутри, как и вовне королевства основывается на принципах, отличных от обычной морали: ложь в них принимала измерение государственного интереса».

Однако в 1716 году выдающийся теоретик переговорного мастерства Франсуа де Кальер в уже упоминавшемся труде «О ведении переговоров с государями» выдвигает прямо противоположные взгляды. Он подчеркивает, что переговоры, как и вообще дипломатическая деятельность, должны строиться на «высоких моральных принципах». В первую очередь речь идет о недопустимости применения лжи и обмана. «Какой бы из разнообразных

способов ведения переговоров он (переговорщик. - ЮД.) ни использовал, - писал де Кальер, - основой их успеха должны быть главным образом его честность и порядочность; если он намеревается преуспеть посредством ухищрений и превосходства ума, которым, как ему кажется, он обладает в большей степени по сравнению с теми, с кем ведет переговоры, он вполне может ошибиться». Де Кальер уточнял: «Хороший дипломат никогда не должен добиваться в переговорах успеха посредством лживых обещаний и обмана доверия...». Развивая эту мысль, он отмечал: «Вне всякого сомнения, зачастую лицемерие помогает дипломату добиться успеха, но всегда менее прочного, так как оно возбуждает ненависть и жажду мести в сердцах обманутых им людей, которые рано или поздно дадут ему почувствовать последствия его коварства». Де Кальер касается и столь важной для дипломата темы, как его репутация. «...Лицо, ведущее переговоры, должно помнить, что ему в течение жизни придется договариваться не по одному делу, так что в его интересах снискать хорошую репутацию и рассматривать ее как истинное достояние, ведь она облегчит ему впоследствии достижение успеха на других переговорах».

В 1772 году труд де Кальера был издан в России в переводе известного нашего дипломата и писателя П.А. Левашова. Критическое отношение к тезису о допустимости «государственной лжи» автор перевода выразил в следующих словах: «Но как политика никогда не должна быть противна чести и закону, то посол должен убегать сего способа, яко опасного себе самому и редко полезного намерениям своего государя».

Такого рода мысли легли в основу классической школы переговорного искусства, и они сохраняют свою актуальность по сей день, разумеется, не только в дипломатии.

Интересный пример насчет того, какой этики придерживаются знаменитые на весь мир гранильщики алмазов в Амстердаме, когда покупают необработанные камни, содержится в одной французской повести об их жизни. Процедура покупки состоит из двух частей. Сначала гранильщиков алмазов посещает кто-нибудь из знакомых коммивояжеров, торгующих такими камнями. Камни (иногда много и очень разных) у него обычно в кيسете. Этот кисет он оставляет гранильщику без каких-либо расписок или даже подсчета находящихся в нем алмазов, для того чтобы тот отобрал те, что могут представлять для него интерес. При втором заходе коммивояжера начинается торг по алмазам, которые хочет приобрести гранильщик. Торг по всем правилам: речь идет о больших ценностях. Говорят, не было случая, чтобы кто-нибудь из гранильщиков решил утаить хоть один камень из кисета, который оставляет ему на доверии продавец. А если бы кто-либо и пошел бы на это, к нему просто никогда больше не заглянул бы ни один коммивояжер. Ну а что касается цены - это как договорятся. Жаловаться потом, кто продешевил или переплатил, не принято. Это было бы также непонятно, как и утаить камень.

Вместе с тем международная жизнь, в том числе и самого последнего времени, дает немало примеров использования лжи и обмана порой и на

государственном уровне. Так действовало грузинское руководство, пытаясь оправдать военное нападение на Южную Осетию в августе 2008 года. Свою военную интервенцию в Ираке развязавшая ее администрация США мотивировала наличием информации о разработке этой страной ядерного оружия, однако доказательств США не смогли найти, даже оккупировав эту страну. Таким образом, вопрос о морали в международных делах вообще и в переговорах в частности сохраняет всю свою актуальность.

Вместе с тем переговорная практика, в том числе и последнего времени, особенно в том, что касается коммерческих переговоров, дает немало примеров использования лжи и обмана, в связи с чем эта проблематика остается в поле зрения специалистов-международников.

Этические императивы

Какого-либо свода норм этического поведения на переговорах международное сообщество не разработало. Вместе с тем сложился целый ряд моральных принципов, которые уважаются в качестве своего рода этических императивов. Отступление от них может быть основанием для предъявления претензий к партнеру или ответных действий вплоть до прекращения переговоров или отказа от ранее согласованных договоренностей. Некоторые из этих принципов были возведены международным сообществом в правовые нормы.

Речь идет, в частности, о таких категориях, как:

Принцип правды. Этот принцип исходит из презумпции, что все, что высказывается партнерами на переговорах, свободно ото лжи и от умышленного введения в заблуждение. Разумеется, это не лишает переговорщика права на маневр, скажем, сохранение в тайне своих запасных позиций до того, как не созреют необходимые условия для их ввода в действие, возможности использования различных тактических приемов ведения переговоров. Однако при всем этом он должен действовать честно.

Соблюдение договоренности о конфиденциальности переговоров. Имеются в виду как договоренности устного характера, так и зафиксированные в соглашениях о конфиденциальности.

Верность слову и выполнение обещаний, которые даются в ходе переговоров. Это важно не только с моральной точки зрения, но и в силу того, что под обещания одного партнера другой может раскрыть свою позицию или даже пойти на уступки в большей степени, чем он считал бы оправданным сделать это в других обстоятельствах.

Добросовестная подача хода переговоров средствами массовой информации.

Точное следование согласованным договоренностям.

Уважение правил процедуры.

Недопустимость внесения поправок или изменений в подписанные договоренности, меняющих существо договоренностей. Это настолько важный принцип, что ему посвящено специальное положение Венской конвенции о праве международных договоров 1969 года, где говорится о

недопустимости при ратификации таких оговорок, которые не совместимы с объемом и условиями договора.

Примером нарушения этой нормы могут служить действия Эстонии. Речь идет о следующем. 20 июня 2005 года при ратификации пограничных договоров с Российской Федерацией о российско-эстонской государственной границе и о разграничении морских пространств в Нарвском и Финском заливах эстонский парламент включил в текст соответствующего закона положения, увязывающие ратификацию упомянутых договоров с внутригосударственными документами Эстонии, которые не соответствуют объективным реалиям и создают ложный контекст для толкования и реализации содержания этих договоров. В связи с этим МИД Российской Федерации счел невозможным представление упомянутых договоров на ратификацию в Федеральное Собрание Российской Федерации и уведомил Эстонию «о намерении Российской Федерации не стать участником» этих договоров, то есть отозвал подпись, которую поставила под ними ранее Российская Федерация.

Одним из основных принципов международного права является принцип «пакта сунт серванда» (*pacta sunt servanda*), что в переводе с латинского означает: договоры должны соблюдаться. Этот принцип предполагает необходимость строгого и добросовестного соблюдения сторонами обязательств, вытекающих из международных договоров. Он важен для стабильности всего правового каркаса международных отношений, и отступление от него считается грубым нарушением международного права. Таким нарушением была агрессия гитлеровской Германии против Советского Союза в 1941 году в условиях, когда между двумя странами существовал пакт о ненападении.

Вместе с тем государства вправе отказаться от условий неравноправных договоров, то есть договоров, заключенных под давлением, вопреки воле одной из договаривающихся сторон и суверенного равенства государств.

Наконец, важной этической нормой являются корректные отношения между партнерами.

Противник, друг или партнер?

В этой связи встает вопрос, как следует относиться к своему визави в переговорах: как к другу, противнику или партнеру? Обстоятельства могут давать повод для разных оттенков во взаимоотношениях между переговорщиками: от жесткости и даже конфронтационности до тесного сотрудничества. В годы «холодной войны» переговоры часто превращались в арену острых столкновений, что проявлялось и в отношениях между переговорщиками. Вместе с тем отношения между союзными государствами, как правило, определяют дружественный стиль взаимодействия между представляющими их переговорщиками. Характер взаимоотношений может меняться на разных стадиях переговоров. Оптимальным вариантом является партнерский стиль отношений. Это наилучшим образом отвечает задаче создания между переговорщиками атмосферы доверия при том понимании,

что каждый из них защищает интересы своей страны, но что в то же время обоих или всех их связывает заинтересованность в доведении переговоров до успешного конца.

При всем значении характера взаимоотношений между партнерами для хода переговоров главным остается их содержательная сторона, интересы сторон, суть занимаемых ими позиций. В этом отношении вполне справедлив совет профессора Р.И. Мокшанцева о том, что «надо решительно отделять проблему от обсуждающих ее людей. Заниматься нужно проблемой, а не выяснять отношения с партнерами». В частности, Докладывая о ходе переговоров своему правительству, не стоит без крайней на то необходимости относить возможные сложности в их развитии на счет личных качеств партнера, ведя, таким образом, дело к постановке вопроса о его замене. Как правило, такие методы могут осложнять ход переговоров, а возможно, даже вызывать трения в отношениях между государствами.

Конечно, наибольший эффект от высокоморального подхода к ведению переговоров достигается тогда, когда ему следуют все их участники. Это не всегда происходит на практике. Поэтому переговорщику требуется внимательно подходить к оценке действий партнера с моральной точки зрения, с тем чтобы своевременными мерами оградить свои интересы в случае проявления недобросовестности со стороны последнего.

При всех обстоятельствах заповедью переговорщика должны оставаться высокие этические нормы.

Глава четвертая **Как достигаются договоренности**

Переговоры - это поиск баланса интересов их участников

Вопрос о том, как достигаются договоренности, - важнейший для переговоров. Для его рассмотрения уточним такие понятия, как интересы сторон в переговорах и позиции, которые они занимают в их ходе.

Применительно к переговорам под интересами подразумеваются цели участников переговоров, то, что движет ими во взаимодействии друг с другом и чего они хотят достичь в итоге переговоров. Если эти интересы оказываются диаметрально противоположными, позитивный исход переговоров вряд ли возможен. Если интересы полностью совпадут, сторонам останется лишь договориться о том, как совместно реализовать такое совпадение на практике. Наконец, в случае, если переговоры выявляют ту или иную степень совпадения интересов, перед партнерами открывается возможность уточнить области согласия и на этой основе прийти к конкретным договоренностям. Уяснение интересов друг друга приобретает в свете этого важное значение для хода переговоров, поскольку именно эти

интересы диктуют поведение участников переговоров и определяют позиции, которые они занимают.

Позиция на переговорах - это точка зрения их участников по рассматриваемым на переговорах проблемам, их видение решения этих проблем.

Соотношение между интересами и позицией на переговорах, как правило, характеризуется как соотношение общего и частного. Если интересы - это цель, то позиция - это способ ее выражения и средство ее достижения. Позиции, как правило, излагаются в виде предложений или проектов итоговых документов и становятся, таким образом, основой для поиска решений как по отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, так и, в конечном счете, для нахождения баланса интересов сторон, способного обеспечить успех переговоров в целом.

Вполне естественно, что в ходе переговоров каждая из сторон стремится к тому, чтобы добиться максимального отражения в договоренности, в соглашении или договоре интересов своего государства.

Вместе с тем предназначение переговоров, их резон д'этр, состоит в том, чтобы их участники добились согласия между собой, то есть создали бы из своих интересов и позиций сплав договоренностей.

Какие пути ведут к этому, какая линия поведения наиболее рациональна? На этот счет существуют разные точки зрения, можно сказать, разные школы.

Исследователи переговоров в США, применив к изучению переговоров математическую теорию игр, разделили переговоры на два типа:

а) *игры (переговоры. - Ю.Д.) «с нулевой суммой, в которых выигрыш одного участника точно равен проигрышу другого, и поэтому сумма выигрышей равна нулю;*

б) *игры (переговоры. - Ю.Д.) с ненулевой суммой, в которых никто не выигрывает и не проигрывает, причем игроки (переговорщики. - Ю.Д.) больше выигрывают и меньше проигрывают, если они сотрудничают друг с другом».*

Что означает эта замысловатая терминология?

В первом случае речь фактически идет о войне за столом переговоров и о победе одной стороны над другой, при которой одна сторона все выигрывает, а другая все проигрывает.

Внешне привлекательная сторона этого варианта - его высокая результативность для победителя. Слабая - в том, что соглашения, достигнутые на такой основе, неустойчивы, поскольку проигравшая сторона будет стремиться при первой же возможности подвергнуть их ревизии.

Примером такого рода переговоров может быть печальной памяти Брестский мир 1918 года, силой навязанный Германией Советской России. Вкратце дело на заключительном этапе обстояло следующим образом. 16 февраля 1918 года представитель Германии на переговорах с Советской Россией генерал Гофман заявил представителю советской делегации генералу Александру Самойло, что кайзеровская армия прекращает

перемирие и начинает боевые действия. Вместе с тем сил для борьбы с начавшими наступление немецкими войсками у России не было, фронт фактически не существовал. Немцы быстро продвигались в глубь нашей страны. 3 марта 1918 года советская делегация подписала составленный немцами Брестский мирный договор без обсуждения текста - какое уж тут могло быть обсуждение при таком положении! Договор был экстренно ратифицирован чрезвычайным IV съездом Советов. Однако уже 13 ноября 1918 года, после революции в Германии, он был разорван.

Американский ученый и дипломат Жозе Армилла приводит другой пример переговоров с «нулевым результатом».

В первой половине XIX века «британские торговцы, - пишет автор, - нелегально продавали китайцам выращенный в Индии опиум, чтобы расплатиться с ними за поставляемые ими чай, шелк и фарфор. Широкое распространение этого пагубного явления стало настолько серьезно угрожать национальной безопасности Китая, что правительство страны запретило всем британским торговцам заключать на китайской территории какие-либо сделки».

«Морское побережье страны, - продолжает Жозе Армилла, - вскоре подверглось обстрелу с британских военных кораблей и десантным рейдам морской пехоты... Когда китайские власти, наконец, сели за стол переговоров в Нанкине, город для более сильного устрашения был взят под прицел британских корабельных орудий. 29 августа 1842 года на реке Янцзы на борту 74-пушечного корабля Ее Величества военно-морских сил Великобритании «Корнуоллис» полномочный представитель китайского императора Ци Ин вместе с особым уполномоченным И Либу подписали Наинский договор, положивший конец «опиумной войне» и изоляционистской политике Китая. Перед подписанием договора Великобритания, которую представлял сэр Генри Поттинджер, вынудила китайцев заключить торговый договор, согласно которому Китай открывал для торговли четыре своих порта (не считая Кантона) и в довершение всего передавал в вечное пользование Гонконг...». «Помимо передачи Гонконга Великобритании сэр Поттинджер добился у Китая согласия на выплату контрибуции на сумму 21000000 мексиканских серебряных долларов, которая должна была выплачиваться поэтапно в течение трех лет. В целях усиления безопасности и обеспечения последней выплаты британцы оккупировали два острова, прикрывавшие подступы к открытым для торговли портам Нинбо и Амой. Британские военные суда ушли из Нанкина только тогда, когда их загрузили серебром, предназначенным для государственного казначейства в Лондоне».

Несмотря на некоторые неточности в изложении, автор правильно передает грабительскую суть того, что произошло в итоге известных «опиумных войн». В связи с этим имеются все основания говорить, что в данном случае речь шла, скорее, о диктате, а не о переговорах. История перечеркнула и эти договоренности.

Таким образом, следует подчеркнуть, что применение в ходе

переговоров методов воздействия на партнера, которые выходят за рамки международного права и общепризнанных норм взаимоотношений между государствами, заслуживает осуждения. Тот факт, что примеров использования таких методов (шантаж, санкции, угрозы применения силы или даже ее применение) немало не только в истории, но и в наше время, не меняет этой оценки.

Второй вариант - вариант игр, или переговоров «с ненулевой суммой», в большей мере отвечает предназначению переговоров как инструмента выхода на договоренность не путем применения силы или угрозы ее применения, а путем поиска взаимоприемлемых решений.

Следует, однако, отметить, что переговоры - явление столь сложное и многообразное, что их невозможно втиснуть в жесткие рамки отвлеченной схемы, какой представляется формула игр с нулевым или ненулевым результатом, равно как и запрограммировать их ход на основе компьютерной машинной разработки, уже по той причине, что в переговорах слишком велика роль трудно поддающегося учету личностного фактора. Даже в такой сложной игре, как шахматы, поле баталий ограничено 64 клетками, а само состязание подчинено строгим правилам.

В переговорах и тот и другой компоненты неизмеримо шире. Они могут развиваться каждый раз по своему собственному неповторимому сценарию, и пытаться замкнуть их в прокрустово ложе математических схем, значит лишить переговоры творческого начала - души переговорного мастерства. Как вполне обоснованно замечает Тьерри де Монбриаль, «теория игр весьма полезна для того, чтобы прояснить многие концепции, однако не следует многого ждать от этого на практике»⁹. В частности, Тьерри де Монбриаль бросает справедливый упрек теории игр, состоящий в том, что эта теория рассматривает переговоры как некий «сверхрациональный процесс», иными словами, ставит на место переговорщиков механические действующие машины, в то время как в действительности переговоры ведутся живыми людьми, привносящими в них высокий коэффициент человеческих качеств, включая и эмоции, что способно оказывать влияние на ход переговоров, равно как и стечение обстоятельств, а порой даже случай. В то же время представляется очевидным, что применение математических методов, достижений в области создания искусственного интеллекта и совершенствования электронной техники открывает большие возможности для сбора и обработки информации, расчета соотношения сил и возможных вариантов развития переговоров, проведения ситуационных игр - то есть многого из того, что помогает подготовке к переговорам и их ведению.

С тем, чтобы как можно шире охватить великое многообразие переговоров, их можно было бы определить как поиск баланса интересов участвующих в них сторон.

Договоренности при этом чаще всего достигаются путем компромисса между участниками переговоров.

Что такое компромисс?

Компромиссом называется достижение соглашения путем взаимных уступок партнеров. Этот же термин может употребляться и для обозначения сути достигнутой таким образом договоренности.

Впервые понятие о компромиссах ввел в научный оборот в начале XX века итальянский социолог, экономист и математик Вильфредо Парето. Компромиссами он называл такие соглашения между конфликтующими сторонами, которые невозможно улучшить одновременно для всех участников конфликта. Чтобы улучшить какую-либо из характеристик устойчивого компромисса, необходимо поступиться ухудшением других характеристик достигнутого и приемлемого для них результата.

Американский экономист Нэш доказал, что одной неулучшаемости компромисса недостаточно для обеспечения его устойчивости. Необходимо также, чтобы он был выгоден всем участникам и чтобы нарушение условий компромисса влекло за собой ухудшение положения нарушителя. За эту работу Нэш был удостоен Нобелевской премии.

Таким образом, компромисс должен нести пользу каждой из сторон. Без этого он невозможен. «Уступка лишь тогда оправдана, когда она способствует прогрессу переговоров. Уступка ради уступки, а тем более серия безответных уступок редко приводят к договоренности».

Компромисс позволяет обеспечивать наибольшую надежность соглашений, поскольку он дает возможность наилучшим образом выявить баланс интересов сторон. Поясним путь к достижению компромисса по стоящей на переговорах проблеме графически на схеме, где А и Б являются первоначальными позициями сторон в переговорах, а те же буквы с цифрами отражают движение сторон навстречу друг другу путем взаимных уступок, пока они не придут к согласию в точке В:

$$A-1 > A-2 > A-3 > B < B-3 < B-2 < B-1.$$

Заменим буквы конкретным примером с разговором на рынке о цене при покупке 1 кг яблок.

$$20 \text{ р.} > 18 \text{ р.} > 16 \text{ р.} > (15 \text{ р.}) < 14 \text{ р.} < 12 \text{ р.} < 10 \text{ р.}$$

Здесь 20 р. являются первоначальным запросом продавца, а 10 р. - первоначальным ответом покупателя. Затем отражены их взаимные уступки, пока они не договариваются о цене в 15 р.

Усложним задачу, введя в торг (переговоры) дополнительный элемент - качество товара. Запрос продавца тот же: 20 р. Встречное предложение то же: 10 р. Но покупатель мотивирует его тем, что среди яблок есть порченные. Завязывается разговор и по этой позиции: продавец отвечает, что яблоки не порченные, а на некоторых из них просто пятна. В конце концов обе стороны приближаются к цене в 15 р., но свое согласие на эту цену покупатель обуславливает правом отбора подходящих для него яблок. Продавец не возражает, и этим завершается сделка.

В данном примере стороны путем сближения по двум позициям (по цене и качеству), а также учитывая встречные стремления одной - продать, а другой - купить, смогли достичь удовлетворительного для них баланса

интересов, что и позволило договориться. Конечно, договоренность может находиться и не в равноудаленной от первоначальных позиций «точке», а где-то в «области согласия», смещаясь в ту или иную сторону в зависимости от всей суммы обстоятельств, определяющих баланс интересов сторон, и их умения отстаивать свои позиции.

Обычно в переговорах, даже двусторонних, не две, а множество составляющих. Что же касается переговоров многосторонних, то число факторов, влияющих на достижение согласия, резко возрастает. Поэтому, рассматривая вопрос о достижении договоренности, правильно иметь в виду не возможную точку согласия, а область согласия, в которой может быть достигнута договоренность, то есть графически это может выглядеть так:

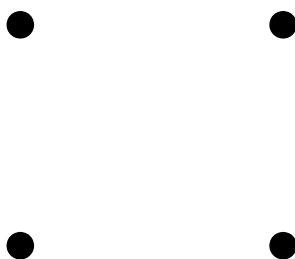
$A-1 > A-2 > A-3 > \text{область согласия} < B-3 < B-2 < B-1$.

Переговорная практика знает случаи, когда стороны, выходя на переговоры, настолько точно заранее выверяют баланс своих интересов, что вариант договора или соглашения, представленный одной стороной, без каких-либо существенных поправок принимается другой, но это скорее исключения из практики. В большинстве случаев нахождение взаимоприемлемого баланса - процесс сложный, а сближение позиций партнеров может графически представляться не прямой, а извилистой или даже прерывистой линией, когда в переговорах возникают кризисные ситуации или они на какое-то время прекращаются. Суть дела при этом не меняется: речь идет о поиске такого сочетания интересов сторон, которое было бы расценено ими оптимальным для заключения соглашения. Это и будет результатом, который может отвечать формуле: «выигрыш - выигрыш», или «победил - победил», как характеристике результатов переговоров, отвечающих интересам всех их участников.

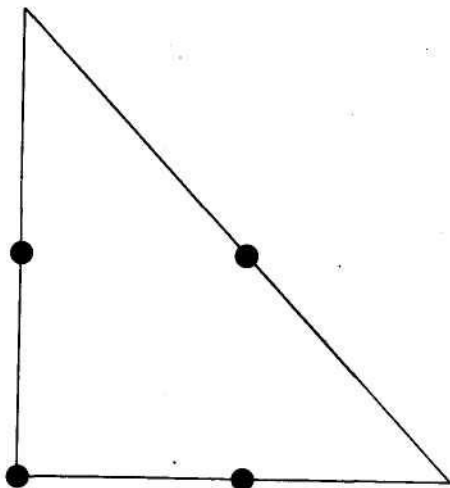
Неожиданные решения

Договоренность может достигаться не путем последовательных шагов навстречу друг другу, а за счет т.н. принципиально новых, неожиданных решений, дающих выход, приемлемый для сторон в переговорах. Графически суть неожиданного решения может быть представлена следующим примером - психологическим тестом на творческое мышление.

Четыре точки, расположенные в виде квадрата, требуется соединить тремя прямыми линиями, не отрывая руки и вернувшись в то место, откуда начали.



Решение состоит в следующем:



Проиллюстрируем это примером из жизни.

В 1971 году было решено подготовить документ «Принципы сотрудничества между СССР и Францией».

Документу придавалось большое значение, поскольку имелось в виду его подписание руководителями двух стран - Л.И. Брежневым и Ж. Помпиду во время первого визита тогдашнего руководителя Советского Союза в западную страну. Поэтому переговоры по согласованию текста документа вел лично министр иностранных дел А.А. Громыко. Одно из положений было решено посвятить сотрудничеству двух стран в европейских делах. Это положение начиналось словами:

«Большое значение имеет тесное сотрудничество СССР и Франции в Европе, совместно с заинтересованными государствами, в поддержании мира и в продолжении линии на разрядку, в укреплении безопасности, мирных отношений, сотрудничества между всеми европейскими государствами при условии неукоснительного соблюдения следующих принципов...»

Эту вступительную фразу согласовали без труда. Дальше требовалось перечислить те принципы, о которых говорилось выше. Тут начались трудности. Большие. Дело в том, что руководство Советского Союза первейшим, самым главным принципом, которого должны были придерживаться европейские государства, считало принцип нерушимости границ. Этот принцип во всех перечислениях Советский Союз неизменно ставил на первое место с цифрой «1» перед ним. Исходя из этого, наше предложение в отношении перечисления принципов выглядело следующим образом:

- 1. Нерушимость границ.*
- 2. Невмешательство во внутренние дела.*
- 3. Равенство.*
- 4. Независимость.*
- 5. Отказ от применения силы или угрозы ее применения.*

Что касается французов, то они были не против упоминания в перечне

принципа нерушимости границ, но категорически возражали против того, чтобы он стоял на первом месте. Поэтому их вариант перечня принципов выглядел так.

- 1. Равенство.*
- 2. Невмешательство во внутренние дела.*
- 3. Нерушимость границ.*
- 4. Независимость.*
- 5. Отказ от применения силы или угрозы ее применения.*

Длительные переговоры со всякого рода вариантами перестановки принципов местами результатов не дали.

И тогда наш министр и его партнер с французской стороны - посол Роже Сеиду - попросили двух сопровождавших их дипломатов - одного с советской стороны (им был автор этих строк) и одного с французской (им был советник-посланник посольства Франции) уединиться и подумать над тем, как выйти из положения.

В результате автором этого учебника было предложено: снять цифры при перечислении принципов, заменив их тире. В таком случае все принципы приобретали равное значение, и французы согласились с тем, чтобы первым в перечислении, но без цифры «1» оказался принцип нерушимости границ. В результате в документе было дано следующее перечисление принципов:

- Нерушимость границ.*
- Невмешательство во внутренние дела.*
- Равенство и т.д.*

Решение было неожиданным, но удовлетворяющим обе стороны.

Кстати, когда позже при подготовке Хельсинкского Заключительного акта пришлось перечислить десять принципов, которыми должны руководствоваться государства - участники СБСЕ, то было решено внести в документ положение, уточнявшее, что «все принципы, изложенные выше, имеют первостепенную важность и, следовательно, они будут одинаково и неукоснительно применяться при интерпретации каждого из них с учетом других».

Другим примером неожиданного решения может служить схема урегулирования проблемы Черноморского флота путем инкорпорации ее в более широкий переговорный процесс, включавший в себя разработку общеполитического договора между Россией и Украиной. Более подробно об этом будет рассказано ниже.

Достижение договоренностей на многосторонних переговорах усложняется иногда в геометрической прогрессии в связи с необходимостью нахождения баланса интересов большего, чем двух участников. Для облегчения задачи в таких случаях применяется тактика упрощения схемы переговоров за счет их проведения между группами стран, формируемых либо по принципу принадлежности к политическим объединениям, либо ситуативно по признаку общих или близких интересов. Иногда поискам договоренности могут помочь действия группы или отдельных наиболее авторитетных и компетентных участников переговоров. Такие методы

широко применяются, в частности, на сессиях Организации Объединенных Наций.

Методы достижения договоренностей могут иметь много оттенков. Разные исследователи переговорного мастерства дают различную их классификацию. Французский исследователь переговорного процесса Лионель Белланже приводит следующие основные формы достижения договоренностей (авторство такой классификации принадлежит Дюпону и Масни):

«компромисс», являющийся результатом примерно симметричного отступления от первоначальных целей («разрубить грушу на две части»);

«взаимные уступки», являющиеся результатом поисков равновесия между выгодами и сложностями для каждого из участников переговоров;

«преимущества или компенсации», являющиеся результатом расширения переговорного пространства, что открывает новые возможности для придания переговорам конструктивного и даже творческого характера;

«новации», представляющие собой трансформацию проблемы, предмета переговоров, что создает условия для творческого разрешения разногласий».

Порой такого рода классификациям придается чересчур дробный характер с удлинением перечня вариантов.

Баланс интересов

Все это не меняет общего принципа: магистральный маршрут выхода на договоренность состоит в нахождении баланса интересов сторон.

Эта формула дает объяснение самому широкому числу конкретных переговорных ситуаций. Ее достоинство состоит в том, что она может охватывать как интересы участников переговоров, которые являются предметом переговоров, так и другие их интересы, пусть даже связанные с переговорами лишь косвенно или даже не связанные с ними вообще, но которые участники переговоров могут учитывать при принятии окончательного решения. Иными словами, он предполагает возможность расширения переговорного пространства.

Баланс интересов может включать неравнозначные с точки зрения выгоды для каждой из сторон составные части, однако при этом предполагается, что он будет свободен от принципиально неприемлемых для них элементов и что в целом он приведет к выигрышу всех участников переговоров.

Таким образом, баланс интересов может служить «нитью Ариадны» при поиске путей к договоренности.

Примером может служить заключение Бухарестского мирного договора 1812 года. Этим договором благодаря военному и дипломатическому таланту Михаила Кутузова удалось завершить длительную и тяжелую войну с Турцией накануне нашествия французов на Россию.

Война была развязана в 1806 году Турцией. Ее подтолкнул к этому Наполеон, готовившийся нанести удар по нашей стране. Наполеон стремился к тому, чтобы, когда его корпус будут наступать на Россию с берегов

Немана, с юга, с берегов Днестра и Дуная, в Россию вторглась 100-тысячная турецкая армия и чтобы 40 тысяч турецких кавалеристов, пройдя Украину, присоединились к французской армии, идущей через Белоруссию.

Россия нуждалась в мире, но турецкий султан о мире и слышать не хотел. Таково было положение, когда весной 1811 года главнокомандующим Дунайской армией был назначен Кутузов. Серией блестящих военных операций ему удалось полностью блокировать всю турецкую армию вместе с ее командующим великим визирем Чабак-оглы. Армия была обречена. Кутузову стало известно, что визирь намерен бежать из окружения. Пусть бежит, решил Кутузов. Он знал, что по турецким законам визирь, находясь в окружении, не имеет права вести переговоры о мире, а Кутузову прежде всего нужен был мир. Ночью на небольшой лодке визирь бежал. Наутро к нему явился адъютант Кутузова с букетом цветов и, поздравив от имени Кутузова с благополучным бегством, предложил вступить в переговоры о мире. Что касается турецкой армии, то «Кутузов сначала посылал осажденным сухари, а потом предложил до перемирия "взять на сохранение", предупреждая турок, что иначе они перемрут». Император Александр I был недоволен, считая, что надо было требовать полной капитуляции. Кутузов «объяснял царю, что султан, подстрекаемый Наполеоном, не шел на капитуляцию, а если бы турецкие войска вымерли или сдались, визирю совсем незачем было бы спешить с миром». Царь решил заменить Кутузова, но Кутузов сумел подписать в Бухаресте мир за день до приезда нового главнокомандующего - мир, кстати, очень выгодный России по содержанию, не говоря уже о его своевременности: Бухарестский договор был ратифицирован Александром I накануне вторжения французских войск в Россию. Это позволило России использовать 52-тысячную Дунайскую армию в кампании против французов. Наполеон негодовал. Известный французский историк Жомини зло написал: «Невежественные потомки Магомета заключили мир как раз в тот момент, когда могли выправить последствия целого века проигранных войн». В этой оценке много эмоций. Вместе с тем бесспорно, что Кутузов лучше Александра I реализовал баланс интересов России и Турции, позволивший достичь договоренности, повлиявшей на ход истории.

Определение конкретного содержания баланса интересов, то есть сути договоренности, равно как и выбор момента для договоренности, составляет сердцевину состязания сторон в ходе переговоров. Обычно на начальном этапе этого процесса стороны делают акцент на отстаивании своих позиций. Это может вести к нарастанию напряженности вплоть до какого-то критического уровня - кульминации, когда перед сторонами встает выбор: договоренность или срыв переговоров. Каждой из сторон требуется решить при этом вопрос о том, могут ли ее Удовлетворить обозначившиеся к этому моменту контуры договоренности. В случае совпадающего их положительного ответа на этот вопрос следует развязка, то есть стороны достигают Договоренности.

Именно в этот ключевой момент находит свое наивысшее проявление

человеческий фактор. Тот, от кого зависит принятие Решения, может испытывать воздействие двух начал - эмоционального и рационального, чувств и разума, и, конечно, руководствоваться ему нужно прежде всего разумом. Оговорка «прежде всего» является отражением того факта, что человек не машина, а живое существо. Он не может в силу своей природы полностью исключить в своих поступках влияние эмоционального фактора. Поэтому психологи считают, что в процессе принятия решений принимают участие и разум, и эмоции. Вместе с тем человек в силах ограничивать роль эмоционального фактора, что и рекомендуется делать переговорщику.

Как приходит решение

Для принятия решения тому, на ком лежит эта ответственность, важно, разумеется, располагать как можно большей информацией о составляющих возможного баланса интересов партнеров - о фактической стороне дела, о временном факторе, о вариантах решения, представлять, к каким последствиям может привести тот или иной вариант, и т.д. Но что является тем механизмом, теми весами, которым надлежит произвести оценку соотношения всех этих данных, взвесить все плюсы и минусы и вынести вердикт, что наилучший возможный баланс интересов достигнут и момент завершения переговоров пришел? Ответ представляется очевидным: это интеллект переговорщика. Именно он способен дать импульс, говорящий о том, какое конкретно решение следует принять.

В какой момент может родиться такой импульс? Это зависит от обстоятельств и от личных качеств принимающего решение. Двумя крайними вариантами ответа на этот вопрос могут быть:

- В экстремальной ситуации, настоятельно требующей срочного решения. В таком случае оно может прийти как результат наивысшего сосредоточения и напряжения интеллектуальных возможностей, как это случается во время блиц-игры в шахматы. Отметим, однако, справедливость мнения о том, что «в состоянии стресса люди делают гораздо больше ошибок, в том числе и элементарных».

- Другой вариант состоит в том, что решение приходит момент расслабления и как бы произвольно, когда в максимальной степени включаются творческие ресурсы мозга -то, что называется работой подсознания, а может быть, и интуицией или даже вдохновением. Известно, например, что решение задачи составления периодической таблицы элементов после многолетних поисков пришло Менделееву во сне. Не случайно народная мудрость разных стран подсказывает: «Утро вечера мудренее». Буквальный перевод этой поговорки с французского языка гласит: «Ночь приносит совет». Повышению продуктивности креативных возможностей мозга, в частности воображения, может способствовать воздействие искусства, особенно музыки. Видимо, разные переговорщики могут дать самые различные примеры того, как к ним приходили решения возникавших проблем. Можно предположить и другое: в одних и тех же ситуациях разные люди могут принимать совсем неодинаковые решения.

Поэтому переговоры и их итоги, как и вся дипломатическая деятельность, несут печать личного фактора, сочетания знаний, опыта и способностей.

Глава пятая **Стратегия переговоров**

Какие факторы влияют на развитие и результаты переговоров, на ход состязания, которое сопутствует им, на весомость защищаемых позиций?

Их много.

Прежде всего, убедительность внешнеполитического курса государства, представляемого переговорщиком, соответствие этого курса позитивным тенденциям в настроениях на международной арене, требованиям времени, магистральному развитию мировой политики или экономическим императивам. Если переговоры представляют собой практическое осуществление такого курса, это укрепляет позиции того, кто его выражает, и повышает шансы на успех переговоров.

Примером может служить целая серия переговоров, инициированных нашей страной в целях преодоления «холодной войны», которые способствовали ее окончанию. В условиях двуполярного мира особое значение имели переговоры с США, хотя наша страна стремилась вовлечь в решение важнейших международных проблем и другие государства.

Ключевые тенденции современного развития, включая нарождающуюся многополярность и возрастание роли многосторонней дипломатии, подвели к выводу о том, что решение вопросов стратегической стабильности требует углубленного сотрудничества между Россией, Евросоюзом и США. В этом смысл предложений, с которыми Россия выступила по ДОВСЕ, ПРО, РСМД и по заключению договора о европейской безопасности. Урегулирование практически всех актуальных международных проблем становится предметом многосторонних усилий при участии ООН, причем укрепляется понимание того, что ни одну из них не решить без заинтересованного участия России, других центров экономического роста и политического влияния.

Весьма примечательно, что к выдвинутой президентами России и США в 2006 году Глобальной инициативе по борьбе с актами ядерного терроризма уже к концу 2007 года присоединилось 65 государств.

Исторический опыт свидетельствует, что переговоры приходится иногда вести и в крайне трудных условиях, таких, например, в которых оказалась Россия во время русско-японской войны 1904-1905 годов, когда она потеряла флот и потерпела ряд тяжелых поражений на суше.

Во всех случаях весьма существенным фактором эффективного ведения переговоров является их планирование. Оно помогает соизмерить свои

возможности с возможностями партнера или партнеров и наметить пути наиболее рационального достижения цели. Тем самым планирование способно превратиться в реальную силу в предстоящем состязании. При планировании переговоров полезно выделить две основные его составляющие: стратегию и тактику.

Что означает стратегия?

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 получают 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 распознавание 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 С.Ю. 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 выгоду 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 выступить. 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 посередине 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 надвигающийся 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, редуют. 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.

Глава седьмая

Переговоры и информационно-аналитическая работа

Кто владеет информацией - тот ведет дело

Переговоры, начиная с их замысла, органически связаны с интенсивной информационно-аналитической работой. Чем выше качество такой работы, тем точнее могут быть рассчитаны стратегия и тактика переговоров, лучше определены конечные их результаты, прямее и быстрее путь к их достижению. Есть все основания утверждать, что информация самого различного рода находится в центре переговоров и, следовательно, в центре забот переговорщика. Кто владеет информацией - тот ведет дело.

Важности информации, и в частности деятельности в этих целях разведки, Сунь Цзы посвятил специальный раздел своей работы. «Нет большей ценности, - отмечал он, - чем составить ясную картину происходящего...» По его мнению, «в этом секрет подлинного успеха» и на это «опирается искусный полководец». Однако не только о полководце он ведет речь, поскольку добавляет, что разведка обеспечила успех императорам древности. Благодаря ей «они смогли укрепить династии». Поэтому в качестве разведчиков он рекомендует использовать самых одаренных людей и «никогда не экономить на их вознаграждении». Представления Сунь Цзы о значении информации полностью относятся и к ведению переговоров.

Архивные материалы, мемуарная литература, исследования ученых дают множество примеров того, что обладание информацией может явиться решающим фактором обеспечения успеха переговоров.

Одним из таких примеров были переговоры между Испанией и Португалией в Тордесильясе - небольшом городке недалеко от Мадрида - в 1594 году о разделе мира между двумя этими сильнейшими в то время на море державами. Переговорам в Тордесильясе предшествовало решение папы римского Александра VI, принятое им в 1493 году, то есть на следующий год после открытия Христофором Колумбом Америки, разделить все внеевропейские территории между Испанией и Португалией демаркационной линией, проходившей по меридиану на расстоянии 100 лиг (555 км) к западу от островов Зеленого мыса или Азорских островов. Испании предоставлялись права на все неоткрытые земли, лежащие к западу от этой линии, а Португалии - к востоку от нее. Однако это решение папы встретило резкие возражения со стороны португальского короля Жуана II, в связи с чем и потребовались переговоры в Тордесильясе. На этих переговорах Жуан II, по имеющимся оценкам, проявил невероятную настойчивость и упорство, добиваясь, чтобы демаркационная линия прошла по меридиану в 370 лигах к западу от островов Зеленого мыса. Несмотря на то, что, как пишет доктор исторических наук АМ. Хазанов, Жуан II подвергался шантажу и дипломатическому давлению, он все же настоял на своем: согласно Тордесильяскому договору, линия раздела была установлена в 370 лигах западнее островов Зеленого мыса. «Чем объяснить упорное, почти маниакальное настаивание Жуана II именно на этом

меридиане?» - задает вопрос А.М. Хазанов и высказывает предположение: «Возможно только одно-единственное объяснение. К этому времени Жуан II имел уже достаточно точные знания реалий Западной Атлантики». В действительности, 370 лиг было достаточно для включения в португальскую зону побережья Бразилии, которое имело не только экономическую, но и стратегическую ценность для Португалии. Это выяснилось всего шесть лет спустя, когда произошло официальное открытие Бразилии Португалией. Так лучшая осведомленность Жуана II по сравнению с испанцами обеспечила ему крупный дипломатический успех, последствия которого запечатлены навсегда: Бразилия стала страной Латинской Америки, говорящей на португальском языке.

Удача или анализ?

Огромную ценность на переговорах представляет информация об истинных целях партнеров, о пределах их возможных уступок, об их запасных позициях.

Например, при подготовке Хельсинкского Заключительного акта в Женеве в 1975 году произошло следующее.

Делегация Мальты внесла предложение по проблеме безопасности в Средиземном море, содержащее среди прочего требование об участии в Сопровождении по безопасности и сотрудничеству в Европе Ирана и стран Персидского залива, а главное, о выводе из Средиземного моря Шестого американского флота. Тогдашний премьер-министр Мальты Д. Минтоф жестко настаивал на принятии этого предложения и грозил, опираясь на правило консенсуса, по которому работало Сопровождение, полностью заблокировать его работу.

США и страны НАТО категорически возражали против предложения Мальты. Все это завело переговоры в тупик, грозивший срывом Сопровождения.

От имени Мальты переговоры вел личный представитель премьер-министра посол Кингсвилл. Он один был в курсе намерений своего руководителя, но все попытки найти с ним компромиссное решение терпели провал - он оставался непреклонен в максималистских требованиях Мальты.

В это время в Женеву для встречи с государственным секретарем США Г. Киссинджером прилетел министр иностранных дел СССР А. Громыко. Для него главным вопросом в переговорах было скорейшее завершение подготовки Заключительного акта, с тем чтобы главы государств и правительств могли встретиться в Хельсинки для его подписания. Однако путь к этому преграждала Мальта, представитель которой заявлял, что не может назвать ни день, ни месяц, ни даже год, когда может закончиться Сопровождение.

В этих условиях я встретился за чашкой кофе с послом Кингсвиллом и сказал ему:

- Через каких-то пятнадцать-двадцать минут начнется встреча А.А. Громыко и Г. Киссинджера. Совсем рядом. В отеле «Интерконтиненталь». Это уникальный случай. Может быть, последняя возможность для того,

чтобы решить интересующую Мальту проблему. Мы готовы помочь этому. Если вы, посол, сообщите мне сейчас вашу запасную позицию по спорному вопросу, я обещаю, что через несколько минут она станет предметом обсуждения А.А. Громыко и Г. Киссинджера со всеми вытекающими из этого последствиями.

Знал ли я, что у Кингсвилла имеется запасная позиция? Нет, конечно. Но должна же она была быть! Или, во всяком случае, только при наличии запасной позиции и запасной позиции разумной был возможен компромисс, без которого в проигрыше остались бы все, но в том числе и Мальта.

Напряженно жду реакции Кингсвилла. Вдруг вижу. Вместо ответа он достает бумажник. Раскрывает. Вынимает тонкую полоску бумаги, напоминающую телеграфную ленту. На ней -несколько от руки выписанных слов.

- Записывайте, - говорит.

И диктует короткую формулировку.

Я записываю: «...с целью способствовать миру, сокращению вооруженных сил в этом районе...». Сразу видно - это решение проблемы. Здесь нет ни Ирана, ни стран Персидского залива. Но главное, в этих словах нет требования к США вывести их вооруженные силы, их Шестой флот, из Средиземного моря!

Но не мое дело втягиваться в разговор, к тому же дорога каждая минута. Я благодарю. Говорю, что надо спешить к месту встречи министра с госсекретарем. Прощаюсь.

Действительно надо. Стрелка часов подходит к десяти. В машине так же от руки формулировка переводится на русский язык. Вот и отель «Интерконтиненталь». Пропуска в зал встречи нет, но удастся пробраться через все заслоны. В зале оказываюсь, когда ее участники рассаживаются за столом переговоров. Передаю формулировку А.А. Громыко. Без больших пояснений. Министр бросает взгляд на протянутый ему лист бумаги и размеренно произносит, обращаясь к Киссинджеру: «Предлагаю начать с вопроса об Общеввропейском совещании, вернее, с мальтийского вопроса».

Эти слова не вызывают у Г. Киссинджера никакого энтузиазма. С кислой миной он отвечает:

- Я не возражаю, конечно, но говорить-то не о чем. На Совещании полный тупик. Что же мы будем обсуждать?

- Есть новое мальтийское предложение, - бесстрастно произносит министр.

Г. Киссинджер озадачен. Посерьезнел. Вместо ответа он наклоняется к соседу справа, затем к соседу слева. С дальнего конца к нему спешит глава американской делегации на переговорах посол Шерер, еще кто-то из сопровождающих. Шепчутся. Теперь Г. Киссинджер не просто озадачен, но явно смущен.

- О каких новых предложениях вы говорите? – спрашивает он - У нас ничего нет. Мы даже ничего не слышали.

- Да и мы их получили совсем недавно, - поясняет А.А. Громыко.

- Но я надеюсь, - замечает Г. Киссинджер с недоверием, - что в новой формулировке нет намека на Шестой флот.

- Об этом там ничего не говорится, - отвечает А.А. Громыко.

Он предлагает Г. Киссинджеру прервать заседание и поговорить один на один. Оба они уединяются в дальнем конце небольшого зала, где идет встреча. Их беседа совсем непродолжительна. Каких-то несколько минут. Возвращаются к столу с довольным видом. Объявляют: «Мы договорились. Формулировка подходит. Теперь нашим делегациям следует провести ее через своих союзников. Сделать это надо аккуратно. Операция деликатная. Она ни в коем случае не должна сорваться. В то же время ни у кого не должно возникнуть подозрения, что мы действуем в каком-то сговоре. Тем более что никакого сговора в точном смысле слова и нет». Остальное с мальтийским кризисом было делом техники.

Таким образом, вовремя добытая информация позволила вывести Совещание из критического положения.

При подготовке и в ходе переговоров стороны задействуют различные средства для сбора необходимой информации. Объем этой работы определяется важностью переговоров. Когда речь идет о национальных интересах страны или о судьбах мира, в дело пускаются все возможности государств, включая и деятельность спецслужб. Все шире открывающиеся архивы, мемуарная литература дают много примеров таких действий. Весьма показательна и практика наших дней.

Вместе с тем не всегда собранная информация бывает полностью достоверной или исчерпывающей, не всегда она точно отвечает потребностям подготовки к переговорам или их ведения. Могут быть и такие ситуации, когда она вообще отсутствует. Во всех подобных случаях, как, впрочем, и в дипломатической и в переговорной деятельности в целом, большое значение приобретает аналитика, то есть оценка обстановки, действий и намерений партнера, прогнозирование развития ситуации и расчет собственных шагов на базе соответствующих выводов. При этом сбор фактического материала и его анализ должны рассматриваться как необходимые и взаимосвязанные стороны единого процесса. Отдельные факты для правильной оценки их значения требуют аналитического осмысливания, а предположения логического порядка нуждаются в подтверждении фактами.

В такой работе большую роль играет личностный фактор - подготовка, опыт и способности тех, кто занимается анализом, включая и такое важное качество, как интуиция.

Вот, например, случай из практики одного из крупных дипломатов и государственных деятелей Франции М. Кув де Мюрвиля. Как блестящий представитель французской дипломатической школы, Кув де Мюрвиль придавал большое значение анализу фактов, логическим выводам. Как-то в неофициальном разговоре со мной он в ироническом ключе проиллюстрировал примером из своей деятельности отличие в этом отношении американской методологии от французской. Случай имел место в

бытность Кув де Мюрвиля послом в Вашингтоне. В воскресный день он играл за городом в гольф, когда специальный посыльный тогдашнего госсекретаря Джона Фостера Даллеса передал ему просьбу срочно приехать в Госдепартамент.

Даллес рассказал Кув де Мюрвилю, что Насер, руководитель Египта тех лет, обратился к США с просьбой о предоставлении кредита на строительство на Ниле Асуанской плотины. Но Вашингтон денег Насеру давать не хотел.

- Вы были послом в Каире, - сказал госсекретарь. - Как вы думаете, что предпримет Насер в ответ на наш отказ?

- Он национализирует Суэцкий канал, - с ходу ответил Кув де Мюрвиль.

Даллес воспринял такой прогноз как невероятный, замахал руками и распрощался.

Как известно, все произошло так, как предполагал Кув де Мюрвиль. Пикантность истории состояла в том, что, когда Насер действительно объявил о национализации Суэцкого канала, Даллес, как рассказали французскому послу, воскликнул:

- Какая же сильная разведка у этих французов!

Дело, разумеется, было не в разведке, а в глубоком понимании де Мюрвилем обстановки в Египте, его политики, в умении де Мюрвиля анализировать и прогнозировать развитие событий. Такой обработки требует вся информация, включая и разведданные.

При всех обстоятельствах информационно-аналитическая Работа должна постоянно сопровождать процесс переговоров.

Во время важных переговоров делегации получают относящуюся к переговорам информацию из центра, куда она поступает из посольств и других загранпредставительств. Сбору информации силами самой делегации помогают контакты с делегациями партнера или партнеров по переговорам, хорошая атмосфера во взаимоотношениях с ними. Этой цели служат протокольные мероприятия различного характера - приемы, ланчи, обеды, а возможно, и посещения театров, другие формы официальных и неофициальных контактов. Общение в неформальной обстановке удобно для зондирования позиций друг друга, поисков решения возникающих проблем и во всяком случае для углубления взаимопонимания и доверия, столь необходимых для достижения согласия.

Работа по информационному обеспечению переговоров, как и в целом сбор информации, необходимой для разработки и осуществления внешней политики, - это широкое поле деятельности, на котором, конечно, возможны удачи типа раскрытия запасной позиции Мальты, о чем говорилось выше. Однако в качестве общего правила следует отметить, что такая работа может приносить тем больший и надежный результат, чем более системный характер носит и сбор фактов, и их анализ в масштабе делегации, всей дипломатической службы, государственного аппарата в целом с постоянной устремленностью к выработке компетентного прогноза развития ситуации и соответствующими выводами о практических действиях.

Оружие переговоров

Информация служит не только исходной точкой и путеводной звездой многих переговоров, но и оружием переговорного состязания. Обмен информацией - органическая составляющая переговорного процесса. Он используется партнерами для разъяснения своих целей, оценки складывающейся вокруг переговоров обстановки, воздействия друг на друга. Распространение информации - это, в зависимости от обстоятельств и особенностей поведения партнеров, и способ генерирования благоприятных настроений вокруг своих позиций, и возможность сброса напряженности или, напротив, ее стимулирования.

Для этой работы требуется тщательный отбор фактического материала, умение оперативно доводить его до адресатов с соответствующими комментариями.

В то же время важно адекватно оценивать подобную работу с информацией со стороны партнеров, вскрывая подлинный смысл их действий, что необходимо для понимания их целей и принятия необходимых контрмер. Помогать этому может выявление так называемой направленной информации, или сведений, предназначенных для подталкивания партнера к такому восприятию или толкованию событий, которые выгодны авторам подобной информации, распознавание дезинформации, то есть ложных сведений, подбрасываемых с целью введения в заблуждение, и, наконец, пропаганды - деятельности, нацеленной на обработку общественного мнения с определенными целями.

Глава восьмая

Переговоры и общественное мнение

Еще один участник переговоров

Во времена господства классической дипломатии переговоры и публичность рассматривались как антиподы. Не только факт переговоров и их ход, но порой и их результаты были закрыты от общественного мнения, окружены непроницаемой тайной. Даже, а может быть, и в особенности, когда речь шла о договоренностях, от которых зависели судьбы стран и ход дел в мире: «Еще в 1914 году, - пишет Г. Никольсон, - французская палата депутатов ничего не знала о секретных статьях франко-русского союза». Вместе с тем речь шла о военно-политическом союзе между Францией и Россией, сложившемся в 1891-1893 годах в ответ на заключение так называемого «Тройственного союза» между Германией, Австро-Венгрией и Италией в 1882 году. Франко-русский союз лег в основу «Сердечного соглашения» (Антанты) Англии, Франции и России, завершившего

размежевание великих держав перед Первой мировой войной. Мнение Жюля Камбона насчет публичности в дипломатии было предельно категоричным: «Когда не станет секретности, - писал он, - переговоры любого рода станут невозможными».

Но жизнь ломала эти каноны.

Вернемся в связи с этим к переговорам о прекращении русско-японской войны 1904-1905 годов. Положение России на этих переговорах осложнялось, помимо всего прочего, тем, что выступавший на них в роли посредника президент США Т. Рузвельт «с самого начала переговоров и все время старался поддерживать Японию»-Как осуществлял в этих условиях свою программу СЮ. Витте? Вот что написал он об этом в своих воспоминаниях.

«Когда мы приближались к Нью-Йорку, наш пароход встретили несколько пароходов с корреспондентами различных американских газет. Когда эти корреспонденты вошли на пароход, я им высказал радость по случаю приезда моего в страну, которая всегда была в дружественных отношениях с Россией, и мою симпатию к прессе, которая играет такую выдающуюся роль в Америке. С тех пор и до моего выезда из Америки я всегда был, если можно так выразиться, под надзором газетчиков, которые следили за каждым моим шагом. В Портсмуте (место, где проходили переговоры. – Ю.Л.), не знаю, с целью или нет, мне отвели две маленькие комнаты, из которых одна имела окна таким образом направленные, что через них было видно все, что я делаю. Со дня приезда и до дня выезда из Америки меня постоянно снимали «кодаками» любопытные. Постоянно, в особенности дамы, подходили ко мне и просили остановиться на минуту, чтобы снять с меня карточку. Каждый день обращались ко мне со всех концов Америки, чтобы я прислал свою подпись, и ежедневно приходили ко мне, в особенности дамы, просить, чтобы я расписался на клочке бумаги. Я самым любезным образом исполнял все эти просьбы, свободно допускал к себе корреспондентов и вообще относился ко всем американцам с полным вниманием. Этот образ моего поведения постепенно все более и более располагал ко мне как американскую прессу, так и публику. Когда меня возили экстренными поездами, я всегда подходил, оставляя поезд, к машинисту и благодарил его, давая ему руку. Когда я это сделал в первый раз к удивлению публики, то на другой день об этом с особой благодарностью прокричали все газеты. Судя по поведению всех наших послов и высокопоставленных лиц, впрочем, не только русских, но вообще заграничных, американцы привыкли видеть в этих послых чопорных европейцев, и вдруг явился к ним чрезвычайный уполномоченный русского Государя, председатель Комитета министров, долго бывший министром финансов, статс-секретарь Его Величества, и в обращении своем он еще более прост, более доступен, чем самый демократичный президент Рузвельт, который на своей демократической простоте особенно играет. Я не сомневаюсь, что такое мое поведение, которое налагало на меня, в

особенности по непривычке, большую тяжесть, так как, в сущности, я должен был быть непрерывно актером, весьма содействовало тому, что постепенно американское общественное мнение, а вслед за тем и пресса все более и более склоняли свою симпатию к главноуполномоченному русского царя и его сотрудникам. Этот процесс совершенно ясно отразился в прессе, что легко проследить, изучив со дня на день американскую прессу того времени. Это явление выразилось в телеграмме президента Рузвельта в конце переговоров в Японию, после того как он убедился, что я ни за что не соглашусь на многие требования Японии, и в том числе на контрибуцию в которой он, между прочим, констатировал, что общественное мнение в Америке в течение переговоров заметно склонило свои симпатии на сторону России и что он, президент, должен заявить, что если Портсмутские переговоры ничем не кончатся то Япония уже не будет встречать те сочувствие и поддержку в Америке, которые она встречала ранее».

Что касается японцев, то они, отмечал СЮ. Витте, были его «союзниками» в том, чтобы склонить симпатии общественного мнения в Америке к России. «Если они не были чопорными, как европейские дипломаты-сановники, чему, впрочем, случайно препятствовала и их внешность, то тот же эффект производился на американцев их скрытостью и уединенностью». И что же в результате? «Президент Рузвельт, испугавшись, что окончание переговоров ничем может возбудить общественное мнение против него и японцев, телеграфировал Микадо (императору. - Ю.Д.), советуя согласиться на предложения» от российского представителя, что тот и сделал.

Г. Никольсон и Жюль Камбон проигнорировали опыт СЮ. Витте, хотя к моменту, когда они писали труды, которые упоминались выше, было хорошо известно о том, как проходили переговоры в Портсмуте. Вместе с тем СЮ. Витте продемонстрировал эффективность качественно нового стиля ведения переговоров, в основе которого лежало осознание роли общественного мнения и активная работа с ним как с еще одним участником переговоров.

Как с ним дружить?

С тех времен влияние средств массовой информации на общественно-политическую жизнь и развитие дел в мире возросло многократно. Из огня Первой мировой войны и революции в нашей стране в мире родилось новое направление во внешнеполитической деятельности, название которому - публичная дипломатия. Цель ее в том, чтобы разьяснять внешнеполитический курс своей страны, завоевывать симпатии к себе международной общественности, усиливать позиции на ведущихся ею переговорах. В эпоху глобализации роль такой деятельности неуклонно возрастает. На это выделяются большие ассигнования, этим занимаются специальные подразделения государственных аппаратов, совершенствуется арсенал средств воздействия на общественное мнение. Если во времена французской революции пресса была возведена в ранг «четвертой власти», то в наше время ее наследники, то есть совокупность средств воздействия на

сознание людей, на общественное мнение в целом, набрали силу, способную порой определяющим образом влиять на судьбу любой власти, готовить войны, переписывать историю, склонять в ту или иную сторону исход переговоров.

Мир стал свидетелем масштабных пропагандистских кампаний, целью которых является навязывание общественному мнению удобных их инициаторам трактовок событий, даже если эти трактовки далеки от действительности. Примером таких кампаний стала подача нападения Грузии на Южную Осетию в грузинской интерпретации. Шаг за шагом правда об этом конфликте пробивает себе дорогу. Доведение до общественности правды требует больших усилий, но такая работа императивно необходима.

Перед лицом революции в сфере средств массовых коммуникаций и глобализации информационного пространства серьезную эволюцию претерпела практика подачи переговоров их участниками. Теперь главными протагонистами в этой деятельности выступают сами руководители государств и правительств, министры иностранных дел, но в ней участвуют дипломатические службы, посольства, делегации на различных переговорах.

Широкое распространение получила практика, когда сразу после переговоров президенты, премьер-министры, министры, главы делегаций проводят совместные пресс-конференции. Излагая на них свои оценки переговоров и отвечая на вопросы Журналистов, они создают официальную версию их итогов, стремясь предотвратить превратные толкования.

Работа многих форумов, таких, например, как Генеральная Ассамблея ООН, строится в открытом для средств массовой информации режиме, и это определяет важность выверки выступлений на таких форумах с точки зрения оказания положительного эффекта на международное общественное мнение. Однако и в тех случаях, когда переговоры ведутся в закрытом от средств массовой информации режиме, их стратегию и тактику, высказывания на них обычно рассчитывают так, чтобы они были как можно более понятными общественному мнению, объяснимы ему или защитимы перед ним даже в случае утечек информации о переговорах или подброса партнерами по переговорам средствами массовой информации необъективных оценок их хода.

Тщательная отработка линии поведения на переговорах с точки зрения ее обоснованности и корректности необходима и для истории, поскольку самое секретное в дипломатической деятельности рано или поздно становится достоянием гласности.

При всех значительных переговорах в делегации обычно имеется пресс-секретарь или даже пресс-группа, в задачу которых входит отслеживание отклика, который находят переговоры в общественном мнении, а также - и это главное - ознакомление общественности с собственной их оценкой.

Арсенал методов использования публичной дипломатии для переговоров и вовлечения общественного мнения в их ход обширен и постоянно совершенствуется. Остановимся на некоторых из них.

- Сигнал. Под этим понимается открыто, не по дипломатическим

каналам высказанное побуждение партнера к внесению изменений в отношения, что обычно предполагает приглашение к переговорам.

- Утечка информации, что означает анонимный подброс в СМИ сведений об официальной политике, в том числе оценки действий партнера по переговорам, собственных возможных шагах на них и т.д.

- Пробные шары - неофициально высказываемые публично идеи или предложения по спорным вопросам с целью гибкого прощупывания отношения к ним со стороны партнера или общественного мнения.

- Публичное выдвижение предложений по обсуждаемым на переговорах проблемам еще до внесения их в рамки самих переговоров. Следует, однако, учитывать, что это может иметь контрпродуктивный эффект, ставя в затруднительное положение партнера.

- Широко распространенной практикой является публичное выдвижение крупномасштабных инициатив по переговорам, касающихся коренных вопросов международной обстановки.

Таким образом, в наши дни состязание за столом переговоров как правило, сопровождается состязанием за общественное мнение.

Глава девятая

Методы психологического воздействия в ходе переговоров

Отстаивая свои позиции в переговорах, партнеры постоянно оказывают друг на друга воздействие, в том числе и психологического характера. Для осуществления последнего используются:

Вербальные сигналы - воздействие словом, прежде всего содержанием того, что говорится.

Паралингвистические сигналы - тональность высказываний, особенности произнесения отдельных выражений или слов.

Невербальные сигналы - взаимное пространственное расположение партнеров в ходе переговоров, внешний вид, позы, взгляды, жесты, мимика или демонстративные поступки, которыми сопровождаются высказывания, различные другие приемы, призванные произвести на партнера эффект, которого стремится добиться тот, кто пускает в ход эти приемы.

Амплитуда методов психологического воздействия весьма широка.

Психологи делят такого рода методы на три категории, а именно:

Варварское влияние.

Манипуляция.

Цивилизованное влияние.

Варварское влияние

Термин «варварское влияние», прямо скажем, режет ухо. Может быть,

было бы достаточно говорить о некорректных методах влияния. Вместе с тем в оправдание такой терминологии говорит то, что под подобным поведением имеется в виду проявление агрессивности, вспыльчивости и других форм невыдержанности и срывов в поведении в отношении партнера по переговорам - все то, что находится в явном противоречии с широко принятой этикой ведения переговоров.

Варварскому нападению следует противостоять всегда, поскольку отказ от противодействия может означать потерю лица, и ни о каких переговорах после этого не может быть речи. Но противостоять, реагировать следует, не опускаясь до аналогичных методов, а корректно, цивилизованно.

Характерным примером может быть реакция императора Александра I на вспышку гнева Наполеона Бонапарта во время их встречи в Эрфурте, описанная сподвижником французского императора Коленкур. Вот как было дело.

«Оба императора, - пишет Коленкур, - имели привычку беседовать между собой, прогуливаясь по залу, обсуждая важные международные дела. Однажды, не будучи в состоянии добиться от Александра удовлетворяющего его ответа, Наполеон попытался вспылить и, бросив шляпу или какую-то другую вещь на пол, стал топтать ее ногами. Александр остановился, пристально посмотрел на него, улыбаясь, и как только заметил, что он немного успокоился, сказал ему: «Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего нельзя поделаться при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать или я уйду». При этих словах он взялся за ручку двери и сдержал бы свое слово, если бы император Наполеон не бросился вперед, чтобы его остановить. Беседа продолжалась в спокойном тоне, и император Наполеон уступил».

Могут быть использованы и другие приемы цивилизованного ответа на некорректное поведение партнера с тем, чтобы вернуть переговоры в нормальные рамки.

Варварское поведение может проявляться не только в рамках одной беседы и во взаимоотношениях между партнерами по переговорам, но и в действиях государства, в его политике, находя свое выражение в виде различного рода угроз, вплоть до Угрозы применения силы и даже войны. Такое поведение требует ответа и ответа адекватного. Так, своевременное предупреждение тому, от кого исходит угроза, относительно возможных ответных мер, с которыми он может столкнуться в случае приведения угрозы в исполнение, способно остановить его и вернуть переговоры и отношения в цивилизованное русло. В то же время отсутствие должной реакции на такое поведение может вести к эскалации требований, наращиванию агрессивности и либо к капитуляции адресата этих требований, либо к перерастанию воздействия психологического в силовое, быть может, даже к войне. Тот же подход может быть полезным и тогда, когда в переговорах прибегают к блефу, то есть стремятся добиться от партнера уступок путем внушения ему преувеличенного представления о своих намерениях, как правило, угрожающего характера.

Обратимся в этом контексте к событиям 1875 года, который вошел в

историю как год «военной тревоги». Как известно, в 1870-1871 годах Пруссия, руководимая О. Бисмарком, нанесла сокрушительный удар по Франции. Франция быт. сражена и унижена. В Версальском дворце французских королей была провозглашена Германская империя. От Франции были отторгнуты Эльзас и Лотарингия, на нее была наложена колоссальная контрибуция. Но прошло всего несколько лет, и О. Бисмарк стал угрожать новым ударом по Франции, а заодно и по Бельгии. На Европу надвигалась большая война. В этих условиях в мае 1875 года канцлер А.М. Горчаков, руководивший внешней политикой России, встретившись в Берлине с О. Бисмарком, провел с ним откровенный разговор-предупреждение, суть которого сводилась к тому, что, если Франция окажется в опасности, Россия ее в беде не оставит. Германия отступила. Франция была спасена, А.М. Горчаков прямо из Берлина разослал дипломатическим представителям России в иностранных государствах лаконичную, но емкую телеграмму: «Мир обеспечен».

Примером иного порядка могут служить события, предшествовавшие Второй мировой войне. Тогда перед лицом очевидной угрозы миру со стороны фашистской Германии Советский Союз стал инициатором переговоров о создании системы коллективной безопасности в Европе с целью преградить путь агрессии. Будь такая система создана, Гитлеру был бы дан сигнал, что в случае, развязывания войны он столкнется со всеобщим отпором и на Востоке, и на Западе. Есть веские основания утверждать, что это могло бы предотвратить Вторую мировую войну. Однако западные страны избрали тогда другой путь - путь умиротворения фашистской Германии, путь череды уступок ей вплоть до капитуляции в Мюнхене. Последствия известны.

Неприменение силы является одним из основных принципов международного права. Он закреплен в Уставе ООН, Хельсинкском Заключительном акте и в других международных документах. Так, Устав ООН, в частности, предусматривает, что все члены Организации Объединенных Наций «воздерживаются в их международных отношениях от угрозы силой или ее применения как против территориальной неприкосновенности или политической независимости любого государства, так и каким-либо другим образом, несовместимым с целями Объединенных Наций». Приходится, однако, констатировать, что практика дает немало примеров отступления от соблюдения этого принципа, в том числе и при переговорах.

Устав ООН предусматривает, кроме того, и право на индивидуальную и коллективную самооборону в случае вооруженного нападения на члена Организации - крайнего проявления варварского поведения - до тех пор, пока Совет Безопасности не примет мер, необходимых для поддержания международного мира и безопасности. Все это говорит в пользу правомерности реакции на варварское поведение в масштабе разумной достаточности.

Сделаем вывод: варварское поведение и блеф - весьма рискованные

приемы ведения переговоров. Это путь к эскалации, а эскалация опасна перерастанием в применение силы. Как отметил С.В. Лавров, «прежде чем приступить к эскалации, следует задуматься над самой логикой подобного образа действий». Он назвал красноречивым примером в этом отношении «опыт акции НАТО в Косово, где выходить из сложного положения пришлось с помощью России». Что же касается блефа, то С.В. Лавров обратился к авторитету знаменитого французского писателя Марселя Пруста, который так рассуждал на эту тему в своем знаменитом романе «В поисках утраченного времени»: «Точно определить черту, до которой блеф может идти с успехом не так-то просто; если один заходит слишком далеко, другой, который до сих пор уступал, тоже начинает наступать вплоть до того момента, когда обоим отступить дальше некуда». В дополнение ко всему, замечает С. Лавров, идет опасная подмена реальной действительности виртуальной, и он продолжает цитировать Марселя Пруста: «Блеф может также примешиваться к искренности, чередоваться с ней: что вчера было игрой, то сегодня становится реальностью».

Варварское, некорректное поведение - весьма рискованный метод воздействия на партнера, и применять его не следует.

Манипуляция

Другим видом психологического воздействия на партнера является манипуляция.

Манипуляция - это действие, нацеленное на то, чтобы побудить того, на кого оно направлено, чувствовать, думать и поступать так, как это выгодно манипулятору, но чтобы при этом манипулируемому не казалось, что его принудили поступать таким образом.

В большинстве случаев основой манипуляции служит использование, а точнее, эксплуатация склонности людей относиться с чрезмерным доверием к тому, что звучит как отвечающее их интересам и устремлениям, а порой и просто льстит им.

Гротескной иллюстрацией манипуляции могла бы послужить ситуация из басни И.А. Крылова «Ворона и Лисица». Там Лисица в результате манипуляции добивается того, что Ворона раскрывает клюв и лишается сыра.

Известный случай манипуляции в истории, когда Япония ввела в заблуждение Германию, сделав в ходе переговоров двусмысленный намек, ошибочно, но именно так, как того хотелось японцам, истолкованный самими немцами. Это произошло в августе 1914 года, когда Россия, Англия и Франция уже воевали с Германией, но пока не было определенности, на чьей стороне выступит Япония. В этих условиях германского канцлера Бетман-Гольвега посещает японский посол. Причина вполне очевидная: в Германии вступил в силу закон, воспрепятствующий со дня вступления в войну выполнению иностранных заказов. Между тем Японией были размещены заказы (орудия, броня) на германских фирмах «Крупп» и «Вулкан». Посол просит устранить досадное недоразумение, так как его страна собирается вступить в войну «с одной великой державой». Слова об «одной великой державе»

сопровождались многозначительной улыбкой японского посла. Просьба посла была немедленно удовлетворена: ведь было совершенно очевидно, что нападение (Японии. - ЮЛ.) на Россию - дело ближайшего будущего.

Что же произошло дальше? «Через несколько дней японский посол вновь в кабинете Бетман-Гольвега. На этот раз у него ультиматум. Германия должна немедленно убратся вон из занятой ею территории в Китае. Текст японской ноты отличается невероятной грубостью, не свойственной практике японской дипломатии. Бетман-Гольвег и его статс-секретарь фон Ягов делают любопытное открытие: оказывается, японская ультимативная нота 1914 года в точности, вплоть до запятых, скопирована с текста той оскорбительной ноты, с которой Германия обратилась почти за двадцать лет до этого (в 1895 г.) к Японии, требуя от нее отказа от Симоносекского договора. Вильгельм II приведен в бешенство этим трюком японской дипломатии. Но сами представители японской дипломатии отрицали наличие какого-либо обмана с ее стороны. Ведь посол говорил, что Япония собирается воевать «с одной великой державой». А разве Германия не великая держава?»

В данном примере замысел Японии не был разгадан в Берлине, и там поступили так, как того хотела Япония. Манипуляция, таким образом, удалась.

Приемов использования в манипуляции великое множество. Они могут заключаться в создании ложного представления о намерениях манипулятора, например о его готовности к сотрудничеству, в дестабилизации обстановки на переговорах путем провоцирования замешательства, а возможно, и кризисов, в намеренном затягивании переговоров или, напротив, в их форсировании, в вовлечении партнера в такие отношения, которые ставили бы его в зависимое от манипулятора положение или связывали бы его обязательствами, выгодными манипулятору. Насчет техники манипулирования существует обширная литература, в частности книга Р.И. Мокшанцева «Психология переговоров». Все такого рода приемы направлены на то, чтобы подвести партнера к выгодным манипулятору уступкам.

Манипуляция как метод взаимоотношений с партнерами по переговорам, по меньшей мере, вызывает сомнение в силу того, что она поднимает вопросы этического плана, создает на переговорах атмосферу подозрительности и разрушает доверие между их участниками, столь необходимое для достижения согласия. Вместе с тем реальность такова, что попытки манипуляции и другие сомнительные методы вплоть до обмана в переговорах случаются, и это следует иметь в виду.

В чем может состоять защита от манипуляции? Прежде всего, том, чтобы распознать ее, а распознав, действовать сообразно своим интересам. Так, по басне «Ворона и Лисица» был когда, то сделан мультипликационный фильм-пародия. В нем Ворона, выслушав льстивые слова Лисицы, вынула сыр из клюва, насадила его на сучок на той ветке, на которой сидела, и только после этого каркнула. Лиса осталась ни с чем, манипуляция стало быть, не

удалась.

Другой вариант может заключаться в том, чтобы включиться в игру и, в свою очередь, предпринять действия, которые могут принять характер как бы встречной манипуляции.

Представим себе гипотетически, каким могло быть поведение Германии в приведенной выше ситуации, если бы в Берлине почувствовали недоброе в словах японского посла? Германия могла бы либо никак не реагировать на японский маневр, то есть уйти из-под воздействия манипулятора до прояснения обстановки, либо, включившись в игру, поблагодарить Японию за доверительность, пообещав, что действия, касающиеся японских заказов, будут предприняты с учетом той ситуации, которая сложится, когда Япония вступит в войну с «одной великой державой».

Варварское, некорректное поведение может принимать различные формы - распространение клеветнических слухов о партнере, личные выпады против него, заигрывание, подкуп, шантаж и т.д. Все это требует адекватной реакции, целью которой должно быть ограждение интересов и установление между партнерами отношений взаимного уважения.

В ходе всего переговорного процесса требуется проявление здравого смысла, бдительный трезвый анализ ситуации и поведения партнера при четком представлении о пределах возможных своих уступок, иными словами, о том, на что в переговорах нельзя идти ни при каких обстоятельствах. Это и будет наилучшей страховкой против манипуляции. Психологи, кроме того, отмечают, что уверенные в себе переговорщики трудно поддаются манипуляции.

Аргументация

Наконец, влияние на партнера по переговорам может быть цивилизованным и представлять собой открытое воздействие, прежде всего словом, - воздействие, свободное от силовых или обманных приемов. Оно должно осуществляться корректно, при уважении международного права, в рамках высоких этических норм ведения переговоров.

Распространенной формой такого влияния является аргументация.

Что такое аргументация? Это изложение партнеру по переговорам доводов в обоснование своей позиции с целью убедить его пойти на принятие того или иного решения проблемы или на изменение его позиции.

Разумеется, со стороны партнера следует ожидать контраргументации с целью обоснования своей позиции. В зависимости от предмета переговоров в целях аргументации могут использоваться доводы правового, политического, экономического, исторического или иного характера, прецеденты.

Важно, чтобы доводы излагались кратко, простым языком, строились на понятиях, хорошо знакомых партнерам, с привлечением, если возможно, ярких фактов или демонстрацией наглядных материалов.

Аргументируя свою позицию, желательно быть как можно более убедительным, но не навязчивым, имея в виду, что чрезмерное усердие способно вызвать полемику или подозрительность, а ни то, ни другое не

способствуют выходу на договоренность.

При аргументации используется и такой прием, как разъяснение преимуществ того или иного предлагаемого решения для партнера. Однако в таком случае требуется проявление особой деликатности, чтобы не задеть его самолюбия. От изложения такого рода аргументов на официальных встречах желательно вообще воздерживаться, а при неофициальных беседах быть предельно аккуратным.

Продвинутая форма сотрудничества партнеров в поисках выгодных для каждого из них и для обоих вместе решений может заключаться в совместном выявлении преимуществ, которые могут быть получены в случае благоприятного завершения переговоров.

Уметь слушать и услышать партнера

Выбор психологических средств воздействия на партнера зависит от цели, которой при этом стремятся достичь. Задаче инструктивного ведения переговоров отвечает все, что способно создать условия взаимного уважения, расположения партнеров друг к другу, стимулирования между ними обстановки сотрудничества и доверия. Это включает самые различные формы демонстрации личного внимания к партнеру: тактичное проявление осведомленности о его достижениях в профессиональной и иной сферах, выявление общих интересов в области культуры искусства, спорта, разговоры о путешествиях, о детях - одним словом, все, что вообще сближает людей.

Специального внимания при этом требует то, что непосредственно относится к методам ведения переговоров. Один из важнейших компонентов при этом - умение слушать партнера. Это качество важно и для хороших отношений с партнером, и для понимания его подхода к переговорам, его интересов и позиций, которые он занимает, целей, которые он преследует. Внимание к тому, что говорят люди, всегда приятно им. Поэтому надо быть благодарным слушателем. Речь идет не только о том, чтобы не перебивать собеседника, - это элементарное правило вежливости. Следует демонстрировать внимание к нему и к тому, что он говорит. Собеседник должен видеть, что вы готовы уделить ему все необходимое время, что вы ведете беседу в спокойном, доброжелательном тоне, прямо смотрите на него, демонстрируете интерес к его аргументации. Желательно сохранять невозмутимый вид и не спешить с возражениями даже тогда, когда собеседник говорит о вещах неприятных вам, если, разумеется, партнер не переходит на агрессивный тон, когда реагировать, и даже, может быть, резко, необходимо. Однако реакция должна всегда быть адекватной при контроле своих эмоций, слов и действий.

Важно уметь не только слушать собеседника, но и услышать его, то есть распознать суть его высказываний. Его слова могут быть покровом манипуляции, но они могут и содержать зерна будущих договоренностей. При этом вряд ли стоит демонстрировать, что вам становится понятным скрытый смысл того, что стремится замаскировать или недосказать собеседник, равно как и выражать вашу оценку того, что им говорится

раньше, чем это становится необходимым. Это обстоятельство полезно иметь в виду и при постановке уточняющих вопросов, поскольку такие вопросы могут служить как целям уяснения взглядов собеседника, так и косвенным выражением отношения к излагаемому

Существует мнение, что для получения наибольшей информационной отдачи от беседы в ее ходе целесообразно больше слушать, чем говорить. Некоторые психологи дают даже конкретные рекомендации на этот счет, советуя добиваться, чтобы высказывания партнера занимали примерно 60% времени беседы. Не вдаваясь в обсуждение такого рода выкладок, стоит отметить лишь» что подобные советы могут быть известны обоим собеседникам. В силу этого соотношение слушать - говорить, так же, как и в целом использование беседы для извлечения максимального информационного эффекта, зависит не от каких-то математических временных расчетов, а от искусства собеседников, от их аргументации, их поведения, от умения психологически воздействовать друг на друга.

С учетом того, что главное предназначение переговоров состоит в достижении договоренности, а для успеха в этом огромное значение имеет взаимопонимание в отношениях с партнером, следует прилагать усилия к тому, чтобы установить с ним взаимодействие, основанное на доверии. Группа французских авторов, выпустившая в 2003 году книгу «Искусство и техника переговоров», справедливо отмечает, что, «несмотря на подозрительность и различия в интересах, на визави по переговорам, даже если поначалу он выступает как противник, следует всегда смотреть с надеждой, что он превратится в партнера... Следует взламывать лед, завоевывать первоначальное доверие и обеспечивать взаимность». «Завоевание доверия, - подчеркивают авторы, - является первым достижением в переговорах и условием всех остальных успехов в них».

В качестве заключения следует отметить целесообразность высокоэтического подхода переговорщиков к выбору методов воздействия друг на друга и подчинения этих методов задаче достижения согласия и договоренности. В наибольшей степени этим целям отвечает прямое, ясное изложение позиции и ее корректная защита.

Глава десятая

О национальных особенностях ведения переговоров

Подход различных стран к переговорам определяется прежде всего их политикой. Немалое значение могут иметь особенности функционирования их государственных аппаратов, порядок принятия решений, личные качества тех, кто ведет переговоры. Наряду с этим стиль ведения переговоров, манера

общения их участников несут на себе печать национального характера, истории и культуры, религии страны, которую представляет переговорщик, ее системы воспитания и образования, принятой в ней манеры общения между людьми, их менталитета, то есть образа мышления.

Россия

Дипломатия нашей страны сыграла огромную роль в становлении российского государства, в превращении его в крупнейшее в мире в предреволюционный период и во вторую сверхдержаву после Второй мировой войны. Велик ее вклад в усилия, позволившие не допустить перерастания биполярной конфронтации в термоядерную катастрофу.

Ей принадлежит роль инициатора процесса преодоления «холодной войны». Высокие качества переговорщиков отечественной дипломатической школы проявились при организации антигитлеровской коалиции, создании Организации Объединенных Наций, разработке Хельсинкского Заключительного акта, заключении договоров о сокращении ядерных вооружений и о борьбе против международного терроризма, равно как при многих других обстоятельствах.

Российская дипломатия многократно использовала свой потенциал служения государственным интересам для того, чтобы минимизировать ущерб от крутых изломов в истории страны, поддержания и укрепления ее международных позиций в самых различных ситуациях. Она умела целенаправленно добиваться крупных внешнеполитических целей за счет концентрации усилий и выдержки при выборе наилучшего момента для действия, что, в частности, продемонстрировал канцлер А.М. Горчаков, побившийся освобождения страны от ограничений, навязанных ей на Парижском конгрессе 1856 года в результате проигранной Россией Крымской войны. В то же время не раз дипломатии нашей страны, в том числе и на переговорном поприще, приходилось сталкиваться с издержками в результате волюнтаристских действий ее высших руководителей.

Деятельность выдающихся дипломатов нашей страны, их искусство ведения переговоров нашли отражение в обширной исследовательской и мемуарной литературе, в частности в упоминавшихся выше «Очерках истории Министерства иностранных дел России» и в трехтомнике «Известные дипломаты России».

Характерной особенностью внешней политики России - страны, волею истории и географии оказавшейся на перекрестке общения Севера и Юга, Востока и Запада со статусом одной из ведущих держав мира, являются ее сбалансированность, многовекторность, умение учитывать специфику отношений и ведения переговоров со всеми регионами мира и со странами, принадлежащими к самым различным цивилизациям. Этому искусству всегда уделялось и уделяется много внимания при подготовке российских дипломатических кадров. Накопленный нашей страной в этой сфере опыт приобретает особую ценность в наши Дни, когда одной из определяющих тенденций современного этапа развития международных отношений стало

выдвижение на передний план вопросов, связанных с поддержанием межцивилизационного согласия в мире, а проблематика межцивилизационного диалога и партнерства поднята на уровень одной из приоритетных в реализации внешнеполитического курса России, Утверждения ее интеллектуального лидерства в мировой политике. Крупным шагом российской дипломатии в этом отношении стало предложение создать под эгидой ООН специальную «площадку» - своего рода консультативный совет религий для обмена мнениями между представителями основных мировых конфессий на равноправной основе, выдвинутое в 2007 году С.В. Лавровым на 62-й сессии Генассамблеи ООН. С деятельностью в этой сфере связана и традиционная для нашей дипломатии нацеленность на стимулирование нравственной составляющей в международных отношениях вообще и в переговорной практике в частности.

Инициативная внешняя политика Российской Федерации высокий уровень переговорного мастерства ее руководителей и дипломатической службы стали важными составляющими в происходящем в настоящее время укреплении международных позиций нашей страны, в ее превращении во все более существенный фактор позитивных перемен в мире.

Соединенные Штаты Америки

Соединенным Штатам Америки свойственно масштабное видение проблем, являющихся предметом переговоров, их анализ в увязке с глобальными тенденциями развития обстановки в мире и долгосрочными целями американской политики. Зачастую они действуют в рамках цельных концепций или доктрин, касающихся тех или иных регионов мира или крупных проблем. В сочетании со свойственной истеблишменту идеологической нацеленностью на обеспечение за США лидирующей роли в международных делах и большими ресурсами, которые США вовлекают в проведение внешней политики, это придает их переговорному стилю размах и высокую напористость. Они при этом не свободны от завышенных оценок своих возможностей, а это нередко порождает трудности как для самих США, так и для международного сообщества.

Российский посол и ученый В.И. Попов в своей книге «Современная дипломатия» приводит следующую оценку американской дипломатии, данную одним английским исследователем: «Американские дипломаты стремятся создать представление об их дружественном отношении к другим странам, но обязательно выиграть в состязании с ними». Такой психологический настрой может затруднять понимание других стран и народов и создавать сложности в переговорах.

Американцам свойственны крупные инициативы, предполагающие проведение сложных и многоплановых переговоров, таких, скажем, как План Маршалла, последовавший за окончанием Второй мировой войны, или в наши дни - идея демократизации обширного региона - так называемого Большого ближнего Востока.

При необходимости переговорные позиции США подкрепляются

военной, финансовой и иной помощью соответствующим государствам. Могут использоваться и такие методы воздействия, как угроза применения санкций или их применение, так же, как и применение силы, причем иногда и без необходимых решений Совета Безопасности, как это имело место в отношении Ирака в 2004 году.

Для американцев характерна большая настойчивость в достижении поставленных целей. Внесение изменений во внешнеполитические установки, в заявленные США позиции связано, как правило, в Вашингтоне с большими сложностями. Хорошо известно, сколь трудным и болезненным оказалось для них прекращение вьетнамской войны. А для того, чтобы выйти в 1987 году на договоренность с Советским Союзом по проблеме ликвидации ракет средней и меньшей дальности, президенту США Р. Рейгану пришлось, преодолевая сопротивление «ястребов», заменить ряд ключевых фигур своей администрации, включая и министра обороны. И в других, менее драматических ситуациях уточнение переговорных позиций США требует обычно много времени.

Американцы почти всегда располагают обширной информацией. Возможности их разведслужб весьма значительны. Все это имеет вполне понятное значение для переговоров. Однако порой у них проявляется склонность придавать чрезмерное, в ущерб анализу, значение разведанным. К тому же, можно предполагать, что разведслужбы порой превышали роль поставщиков информации, стремясь влиять на ход переговоров с позиций, расходившихся с позициями Госдепартамента, и возникавшие противоречия приходилось сглаживать на уровне президента.

Известны случаи использования Белым домом параллельной, скрытой от Госдепартамента линии ведения переговоров с использованием спецканалов. Такого рода действия в отношении Ирана в 1987 году, став достоянием гласности, вылились в грандиозный скандал в США, получивший название «Ирангейта».

Широкий подход американцев к переговорам выражается в склонности к «пакетным решениям» возникающих проблем.

Главных американских переговорщиков, как и переговорные команды в целом, отличает, как правило, высокий профессионализм, подкрепленный хорошим экспертным сопровождением. Они открыты к общению, в том числе и в неофициальной обстановке, охотно идут на доверительные беседы, предпочитают прямо высказывать свои взгляды и ценят такого рода поведение партнеров, бережно относятся к устным договоренностям и весьма негативно реагируют на нарушения партнером данного слова.

Франция

Что касается Франции, то динамичная внешняя политика традиционно рассматривается ее руководством в качестве одного из важнейших средств утверждения престижа и авторитета страны на международной арене. С этим связана ее высокая активность во многих важнейших переговорных процессах как прошлого, так и современности, прежде всего как одного из

постоянных членов Совета Безопасности, влиятельного члена Европейского Союза, а также участника созданного по ее инициативе форума «Большой восьмерки» и Средиземноморского союза. Франция последовательно выступает против идеи однополярного мира, что помимо всего прочего сужало бы возможности решения актуальных проблем путем переговоров с участием Франции.

Заповедью французской дипломатической службы является приоритетность действия: недостаточно держать возникающие проблемы, а тем более кризисные ситуации под контролем; необходимо искать и находить им решения, считают в Париже.

В этой своей деятельности Франция опирается на богатый опыт. В XVII-XIX веках она претендовала на ведущую роль в развитии дипломатического мастерства. И сегодня его совершенствованию уделяется в Париже большое внимание. Французам свойственно повышенное внимание к углубленному анализу связанных с переговорами явлений и фактов. В ходе самих переговоров они, воспитанные в духе строгого логического мышления, придают большое значение отработке общих принципов договоренностей, в рамках которых должны затем решаться конкретные проблемы. Много внимания французы уделяют развернутой аргументации своей позиции и предложений, вскрытию противоречий в позициях партнера. Переговоры французы ведут очень цепко, на уступки, даже в малом, идут только при адекватных встречных шагах партнера. Действуют, как правило, на основании строгих установок руководства, всякое отступление от которых требует новых указаний, что может сказываться на темпе переговоров.

Французы чувствительны к протокольной стороне взаимоотношений (одежда, знаки уважения, рассадка за столом, стиль высказываний, вежливость). Они по праву гордятся вкладом их страны в мировую цивилизацию, ее достижениями в различных областях, в том числе (и это стоит иметь в виду) в таких, как гастрономия и виноделие. «О, эти американцы! Они претендуют на то, чтобы производить шампанское!?» - воскликнул как-то президент Франции генерал Шарль де Голль в беседе с нашим высоким представителем. При самых добрых отношениях французы избегают переходить на панибратство. Широко распространенная форма их общения - за обедом или реже ужином - почти всегда в ресторане: приглашение ими гостя домой - признак подчеркнутого расположения.

Французский подход к ведению дипломатических дел вызывает немало критических замечаний. Так, Г. Никольсон, отметив, что «французская дипломатия должна была бы быть лучшей в мире», сопровождает это мнение следующей оговоркой: «Французы соединяют тонкость наблюдения с особым даром ясной убедительности. Они благородны и точны, но они нетерпимы. Средний француз так уверен в своем интеллектуальном превосходстве, так убежден в преимуществе своей культуры, что часто ему трудно скрыть свое раздражение варварами, населяющими другие страны. Это обижает». По Г. Никольсону, получается, что основания для критики проистекают из особенностей французского менталитета. Согласиться с этим

полностью значило бы упустить важный аспект, имеющий прямое отношение к рассматриваемой проблеме, а именно: Франция Может гордиться неординарными дипломатическими достижениями, и не только в далеком прошлом. Так, оказавшись на начальном этапе Второй мировой войны в положении страны, Капитулировавшей перед фашистской Германией, она сумела после войны обрести статус одной из великих держав и положение постоянного члена Совета Безопасности. В 60-х годах XX века она вышла из интегрированной военной организации НАТО, и это повысило ее маневренность в международных делах. Такого рода свершения сопровождаются переговорами в которых французы выглядят трудными партнерами в глазах своих оппонентов, порождая соответствующие чувства. Но недостаток ли это?

Великобритания

Большим опытом в дипломатии, в том числе и в переговорном мастерстве, обладают англичане. Интерес к его изучению определяется и тем, что английская школа оказала существенное влияние на формирование науки и искусства переговоров в целом, и тем, что она стала моделью для 50 с лишним стран Британского содружества. Для английской переговорной практики характерен хладнокровный прагматический подход, сформулированный еще в середине XIX века применительно к внешней политике вообще известной установкой на то, что «у Англии нет постоянных врагов и друзей, у нее есть только постоянные интересы». Впрочем, практика последнего столетия свидетельствует, что Англия на всех крупных поворотах международной жизни оказывалась ближайшим союзником США.

Англичане умеют использовать самую широкую палитру методов ведения переговоров: от жесткости до утонченной гибкости. Их порой упрекают в лицемерии, в чрезмерной самоуверенности, в чопорности, однако у них не отнять ни высокого профессионализма, ни искусства общения со способностью быть приятными и остроумными собеседниками.

Германия

Что касается немцев, то Гарольд Никольсон, выделяя два типа переговорщиков - «лавочников» и «воинов», зачислил немецких переговорщиков в категорию «воинов», которые ведут переговоры таким образом, чтобы одна сторона выиграла за счет другой, в то время как англичан он отнес к другой категории переговорщиков - «лавочников», которые, как он считал добиваются на переговорах такого результата, который давал бы выигрыш обеим сторонам. Фашистская Германия вообще превратила общение с другими государствами в антипод дипломатии, пуская в ход все самые циничные методы - дезинформацию, ложь, вероломство. Последствия известны, в том числе для министра иностранных дел III рейха В. Риббентропа, кончившего жизнь по приговору Нюрнбергского трибунала на виселице.

Для немецких переговорщиков нового времени характерны высокая

целеустремленность, строгая дисциплина и пунктуальность при отстаивании переговорных позиций, что порой затрудняет поиски компромиссных решений. Большое значение придается ими юридической стороне дела. Немцы - мастера продвижения экономических интересов страны и повышения за счет успехов в экономике международных позиций своей страны. Порой они чересчур прямолинейны, что, впрочем, бывает полезным и для понимания их позиций, и для ясности в отношениях.

Италия

За плечами итальянской дипломатии много веков истории, впечатляющий вклад в развитие переговорного мастерства. Г. Никольсон отмечал, что итальянская «система» - модель дипломатии - «основана на беспрестанном маневрировании», и бросал в связи с этим упрек в том, что «она более чем оппортунистична». Следует, однако, отметить, что глубокая подготовка итальянских переговорщиков в сочетании с широкой культурой и свойственной итальянцам живостью характера делает их интересными и приятными собеседниками. Все это открывает в переговорах с ними хорошие возможности для гибкого поиска решений возникающих проблем. Они изобретательны в поисках компромиссов и умеют смелее многих идти непроторенными путями.

Испания

Большой опыт за плечами испанской дипломатии. Она в ходе многовековой борьбы за сохранение самобытности и независимости страны. У Испании особые отношения со странами Латинской Америки. Большинству из них она дала не только свой язык, но и основы организации дипломатических служб. Она тонко улавливает настроения арабского мира. Наконец, после мрачного периода франкизма Испания открылась для развития отношений с нашей страной, интегрировалась в Европейский Союз. Испанских дипломатов отличает высокая профессиональная подготовка, незаурядные качества переговорщиков, гибкий стиль общения. Все это делает испанцев часто востребованными посредниками в ходе переговоров, открывает испанским представителям путь к высоким постам в международных организациях.

Список примеров может быть очень длинным.

Все расширяющиеся международные связи в наше время способствуют формированию общей модели переговоров, их организационных форм. Это, однако, не должно снижать внимания к особенностям ведения переговоров, которые вытекают как из содержания политики государств, вступающих в переговоры, и отношений между ними, так и из различий мировоззренческого или цивилизационного характера. На все это желательно обращать внимание для правильной оценки партнера и поисков путей взаимопонимания с ним, а также перспектив переговоров. Путь к этому проходит через как можно более глубокое и всестороннее изучение

партнеров по переговорам. При этом учета требуют особенности каждой страны в отдельности. Если, скажем, взять арабские государства, то у них много общего в том, что касается ислама, связанных с ним обычаев, положения мусульманских меньшинств, однако между ними существуют большие различия в сфере политики, экономики, подхода ко многим крупным международным проблемам, и это требуется принимать во внимание. То же самое относится и к государствам других районов мира.

Уважительное отношение к партнеру, учитывающее национальные особенности страны, которую он представляет, помогает установлению доверия с ним, разумеется, при том понимании, что и партнер будет отвечать на это взаимностью.

В наше время в переговоры все шире вовлекается все большее число государств. Налицо своеобразная глобализация этого метода общения в рамках всего международного сообщества.

Успех и результативность этого процесса во многом зависит от глубины учета и уважения исторических, культурных, религиозных характеристик, ментальности его протагонистов. Это важно как с точки зрения решения практических задач, так и с точки зрения развития межцивилизационного диалога, гармоничного развития человечества. Из этого вытекает контрпродуктивность применения в переговорах, равно как и в дипломатии вообще, двойных стандартов в оценке действий и прав субъектов международного общения.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Технология переговорного процесса

Глава первая

Стадии переговорного процесса

Рассмотрим более конкретно, в чем состоит переговорный процесс, выделив с этой целью следующие его стадии:

Замысел переговоров. Подготовка переговоров.

- Формирование делегации.
- Директивы.
- Другие составляющие подготовки.

«Переговоры о переговорах», или предварительные переговоры.

- Тема и повестка дня.
- Состав и уровень участников.
- Место переговоров.
- Правила процедуры.

Собственно переговоры, или «переговоры за столом» - Их основные фазы.

- Исследовательская фаза.
- Рассмотрение предложений.
- Редактирование итоговых документов. Одобрение итоговых документов.

Остановимся на каждой из этих стадий переговорного процесса.

Замысел переговоров

Отправной точкой переговорного процесса является решение Целесообразности проведения переговоров и определение основной цели. Импульсом для этого служит выдвижение идеи переговоров - инициативы, влекущей в случае ее восприятия руководящими органами страны всю последующую цепочку действий, необходимых для того, чтобы трансформировать идею в замысел переговоров с разработкой их концепции и, в конце концов, в предложение о переговорах, адресуемое возможному партнеру или партнерам.

От кого может исходить такой импульс? Зачастую от высшего руководства страны. Естественным инициатором переговоров является министерство иностранных дел. Но первоначальная идея переговоров может зародиться в любом звене всей цепочки государственного аппарата, причастной к проведению внешней политики, а если говорить точнее, практически у любого участника такой деятельности, поскольку в этой сфере, как и во всем, что касается переговоров, человеческий фактор играет особую роль. Идея проведения переговоров может зародиться и вне государственного аппарата - в политических, научных, общественных кругах, но для того, чтобы обрести статус официального предложения, она,

разумеется, должна быть апробирована руководством страны.

Предложение о проведении переговоров - ответственный шаг для государства, которое с ним выступает. Он должен быть тщательно взвешен с точки зрения возможных последствий. Осечка в этом деле может обернуться ущербом для инициатора. В то же время в случае, если инициатива встречается с интересом, это несет плюсы имиджу страны, ее международным позициям, ставит ее в центр международного диалога по той или иной проблеме. Так произошло с нашей страной, предложившей провести Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе, ставшее «важнейшим событием международной жизни второй половины XX века».

С учетом деликатности проблемы государство, намеревающееся выступить с инициативой о переговорах, поступает иногда подобно человеку, прощупывающему дно, прежде чем ступить в воду, - оно проводит зондаж - предварительное, часто неформальное выяснение отношения эвентуального партнера или партнеров к возможному предложению о переговорах и далее действует с учетом результатов такого рода дипломатической разведки.

Побудительные мотивы для инициирования переговоров могут быть самыми различными. В одних случаях это стремление созданию миропорядка, способного обеспечить всеобщий мир безопасность, что привело, в частности, к созданию Организации Объединенных Наций. В других случаях речь идет об императивной необходимости, диктуемой задачей предотвращения термоядерного конфликта, как это имело место во время Карибского кризиса 1962 года, или намерением положить конец «холодной войне», чему служило Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе, серия переговоров по разоружению и ликвидации локальных конфликтов в мире во второй половине 1980 - начале 1990-х годов. Целью переговоров может быть создание правовой основы для развития двусторонних отношений между государствами, как, например, предложение России о заключении с Украиной Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве, решение экономических проблем как жизненно важных для государств, регионов и мира, так и текущих, составляющих ткань повседневной деятельности различных экономических структур. Важнейшими задачами переговоров в наши дни является организация борьбы с международным терроризмом, предотвращение распространения оружия массового уничтожения. Все большее место в переговорной практике всего мира и нашей страны занимают переговоры по экономическим вопросам.

Проблем, требующих решения путем переговоров, бесчисленное множество, и их количество продолжает нарастать.

Иллюстрацией к тому, как происходит выдвижение инициативы о переговорах, может быть история с заключением политического договора между нашей страной и Францией. Начало этому было положено летом 1990 года, сразу после того, как было принято решение о форсированном объединении Германии и заключении с ней Советским Союзом

политического договора. В Европе складывалась новая ситуация. В связи с этим встал вопрос, как строить дальше наши отношения с Францией. Это было важно с учетом, в частности, того, что в течение ряда лет Франция была предпочтительным партнером нашей страны в Европе. Автор этих строк, занимавший в то время пост посла в Париже, предложил Москве заключить и с Францией политический договор.

Министр иностранных дел ответил: «Это было бы хорошо», - и дал мне согласие провести необходимый зондаж в Париже.

Поскольку это делалось без формального решения руководства страны, беседы я должен был провести от своего имени. Это было сделано 20 июля 1990 года в ходе доверительного разговора с генеральным секретарем Елисейского дворца ЖЛ. Бьянко, человеком, пользовавшимся особым доверием президента Франции Ф. Миттерана. На изложение мною идеи с соответствующе аргументацией, а также изложение соображений насчет возможного основного содержания политического договора ЖЛ. Бьянко прореагировал незамедлительно. Он лично идею нашел и свое. временной, и приемлемой, согласившись с тем, что отдельных акций в советско-французских отношениях, пусть даже значительных, недостаточно для того, чтобы выразить весь потенциал, заложенный во взаимодействии Советского Союза и Франции. Отношения между двумя странами заслуживали большего особенно перед лицом развивающейся геополитической ситуации и в деле создания новой Европы. ЖЛ. Бьянко согласился, что нужен договор и срочные переговоры по разработке его содержания, с тем чтобы договор между СССР и Францией был подписан раньше договора между СССР и ФРГ. Собеседник попросил время для обдумывания, имея в виду доклад Ф. Миттерану. Он пригласил меня зайти к нему рано утром 25 июля. В назначенный день я снова был в Елисейском дворце. Слово за ЖЛ. Бьянко. Он сказал, что идеи, которые мы обсуждали во время предыдущей встречи, были доложены президенту и обсуждены с министром иностранных дел. Они представляют для Франции большой интерес, и отношение к ним положительное. ЖЛ. Бьянко заявил далее о готовности Парижа к тому, чтобы проект документа о будущем отношений между двумя странами был быстро подготовлен для его одобрения и подписания президентами двух стран.

ЖЛ. Бьянко попросил рассматривать сказанное им как реакцию принципиального плана, имея в виду, что окончательное решение в Париже, как, вероятно, и в Москве, будет принято после того, как прояснится содержание возможного документа. Заняться его разработкой, сказал Бьянко, в Елисейском дворце были бы готовы, не теряя времени.

На основании этих зондирующих переговоров и в Москве, и в Париже были приняты соответствующие решения, после чего в ускоренном порядке проведены переговоры о содержании договора, который был подписан уже в октябре того же года - раньше, чем был подписан договор с Германией. Поясним попутно, что тот договор не успели ратифицировать до ликвидации Советского Союза, но он был переподписан с сохранением всего основного своего содержания в 1992 году президентами Российской Федерации и

Франции, ратифицирован и составляет в настоящее время правовую базу наших отношений с Францией. Что касается договора с Германией, он был ратифицирован незадолго до развала СССР. Сейчас оба эти документа работают на благо гармоничной политики нашей страны в Европе.

Стартом переговорного процесса может быть и инициатива со стороны другого государства. Положение стороны, которой адресуется соответствующее предложение, может иметь свои преимущества, поскольку перед ней открываются возможности увязывать свое согласие на переговоры с теми или иными условиями или встречными предложениями.

Обратимся в качестве примера к главной интриге первого официального визита М.С.Горбачева в США в 1987году. Этот визит был призван продолжить советско-американские переговоры на высшем уровне, начатые встречей М.С. Горбачева и Р. Рейгана в Женеве в 1985 году. Новая советская политика того времени, нацеленная на преодоление «холодной войны», пробудила большие надежды как в международном общественном мнении, так и в общественном мнении США. Интерес к визиту лидера нашей страны в Соединенные Штаты быстро нарастал. Р. Рейган остро чувствовал это и проявлял большую настойчивость к тому, чтобы он состоялся как можно быстрее. Москва тоже хотела этого визита, но выдвинула условие: визит может состояться только в том случае, если он даст результаты, оправдывающие ожидания, которые с ним связываются в СССР, США и во всем мире. Речь шла о том, чтобы к визиту была достигнута знаковая договоренность по проблеме разоружения. Это условие стало рычагом ускорения затянувшихся переговоров по ядерному разоружению. В итоге был подготовлен Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности, что открыло путь к осуществлению визита и его успеху.

При принятии решения о переговорах необходимо оценить перспективы и утвердиться в том, что они принесут вашей стране положительный результат. Крылатый лозунг Наполео₀ на: надо ввязаться в бой, а потом посмотрим, - сомнительно для этого напутствие. Такой подход к делу привел к трагическим результатам и самого его автора, и тех, кому такой образ действия мог представляться привлекательным.

Военные мыслители древности выдвигали другой принцип Он гласил: прежде чем отправиться на войну, вы должны быть уверены, что сможете выиграть ее. Прежде чем пускаться в переговоры, также требуется оценить возможности их успешного завершения.

При оценке перспектив международных переговоров полезно проанализировать следующее:

- Ключевые тенденции развития мировой политики.
- Положение в интересующем регионе или сфере международной деятельности.
- Цель.
- Возможности (преимущества) собственной страны.
- Возможности партнера или партнеров, включая их положение на международной арене.

- Определение главного переговорщика.
- Пути достижения успеха.

И еще: переговоры должны пользоваться поддержкой общественного мнения страны.

При оценке перспектив переговоров в сфере экономики следует учитывать такие, в частности, обстоятельства, как:

- Ключевые рыночные тенденции на глобальном уровне.
- Положение в конкретном сегменте, в интересующей нише.
- Возможности (преимущества) своей маркетинговой миссии.
- Возможности конкурента или партнера по переговорам.

Во всех случаях речь идет о сопоставлении всех плюсов и минусов каждой из сторон, с тем чтобы решение о переговорах принималось с учетом трезвых выводов из такого сопоставления. При этом важно также составить как можно более полное представление о политике страны - эвентуальном партнере по переговорам, о том, где у нее находится центр власти, кто конкретно является лицом, принимающим решения по внешней политике вообще, а стало быть, по переговорам в частности и разобраться, что представляет собой этот человек как государственный деятель. Если говорить кратко, требуется составить его политический портрет и таким образом представить, стоит ли с ним иметь дело и, если стоит, то как себя с ним вести.

От объективного ответа на этот вопрос зависит очень много, но сформулировать его бывает непросто. Мешать этому могут восприятие, сложившееся под влиянием идеологических стереотипов, зашоренность мышления, создаваемая собственной пропагандой, отсутствие творческого подхода и смелости в оценке международных событий и их протагонистов, наконец, недостаточное личное общение.

Проиллюстрируем это на примере эволюции отношения руководства нашей страны к выдающемуся государственному деятелю Франции генералу Шарлю де Голлю. В 1940 году Шарль де Голль восстал против капитуляции французского правительства перед гитлеровской Германией, создал движение Сопротивления ей, и в 1944 году, совершив поездку в Москву в качестве руководителя временного французского правительства, заключил с Советским Союзом договор о дружбе, союзе и взаимопомощи. По этому поводу он произнес слова, ставшие крылатыми: «Для Франции и России быть объединенными - значит быть сильными, быть разъединенными - значит находиться в опасности. Действительно, это непреложное условие с точки зрения географического положения, опыта и здравого смысла».

Бросим теперь взгляд на ключевую фразу политического портрета этого государственного деятеля, опубликованного в Большой советской энциклопедии в 1952 году.

«Голль, Шарль де (р. 1890)... В апреле 1947 г. создал т.н. «Объединение французского народа» - фашистскую партию, действующую по указке англо-американских империалистов и субсидируемую крупнейшими французскими и американскими банками. Эта партия... поддерживает агрессивный

Атлантический пакт и способствует превращению Ф. в сателлита империалистов США ... Г. открыто призывает к установлению фашистской диктатуры, проча себя в диктаторы, и к войне против Советского Союза и стран народной демократии».

Большая советская энциклопедия отражала официальную точку зрения. Подобных оценок придерживалось и руководство страны. На всем этом сказывались настроения набравшей обороты «холодной войны», взгляды на де Голля Французской коммунистической партии. Для того чтобы оспаривать эти оценки, требовалась не только независимость суждений, но и гражданское мужество. Такими качествами обладал наш видный дипломат СВ. Виноградов, ставший послом во Франции в 1954 году. О его отношении к де Голлю Н.С. Хрущев написал в своих мемуарах следующее:

«Посол Виноградов просто преклонялся перед де Голлем, и я в шутку наедине называл его деголлевцем. Посол очень высоко ценил генерала, его поведение и считал, что де Голль не преследует никаких агрессивных целей против Советского Союза. Виноградов, скорее, чувствовал это, чем мог убедить меня в этом».

Объективный взгляд на де Голля приобрел практическую значимость после того, как в 1958 году де Голль вновь оказался у власти, став президентом Франции. Хрущев в связи с этим вспоминает:

«После личных встреч и бесед с де Голлем мое мнение начало совпадать с мнением Виноградова. Я оценил де Голля как партнера... Личное знакомство убедило меня, что этот генерал очень хорошо разбирался в политике, в международных вопросах и занимал четкую позицию, отстаивая интересы Франции. Он вовсе не был подвержен чужому влиянию, ему вообще нельзя было навязать чужое мнение, особенно в политике, не отвечающее интересам Франции».

Изменение оценки Шарля де Голля открыло путь к сотрудничеству наших стран по разрядке международной напряженности в 60-х годах прошлого столетия. Политический портрет де Голля, помещенный в третьем издании Большой советской энциклопедии в томе, вышедшем в 1962 году, радикально отличался от того, что было написано в 1952 году. Вот выдержка из этого портрета.

26 сент. 1941 г. Советское пр-во признало Г. как руководителя всех свободных французов, где бы они ни находились... Имя г тесно связано с победой над фашистскими агрессорами во 2-й мировой войне... Внешнеполитическая концепция Г. отличалась стремлением обеспечить за Францией самостоятельность в принятии решений по важнейшим вопросам европ. и мировой политики. Одним из наиболее значимых шагов в этом плане был выход Франции из воен. организации НАТО в 1966 г....»

«За годы пребывания Г. на посту президента знач. развитие получили советско-французские отношения. В 1966 г. Г. посетил с офиц. визитом СССР; в результате переговоров и подписания 30 июня 1966 г. Советско-франц. декларации был открыт важный этап в истории советско-франц. отношений».

Добавим: в 1990 году по случаю столетней годовщины со дня рождения де Голля его именем была названа одна из площадей Москвы, а в 2000 году в день 65-й годовщины победы в Великой Отечественной войне на этой площади в присутствии президентов России и Франции В.В. Путина и Ж. Ширака был открыт памятник этому выдающемуся французу, олицетворяющему дружбу двух наших стран.

Мировая политика и прошлого, и наших дней дает множество примеров, демонстрирующих важность объективной оценки партнера по переговорам, какого бы уровня эти переговоры ни были. Большой интерес представляют при этом не только политические взгляды партнера, но и его личностные качества, внутренние побудительные мотивы, которыми он руководствуется в своих устремлениях, его психологический портрет.

Интересна в этом отношении личность Рональда Рейгана -президента США с 1980 по 1988 год. Р. Рейган отличался яркой индивидуальностью.

Его мечтой было совершить что-то выдающееся, оставить заметный след в истории. При этом, как отмечает бывший посол США в СССР Джек Ф. Мэтлок, Р. Рейган «был категорически против ядерного оружия».

Он отдавал себе отчет, что сделать это можно только во взаимодействии с Советским Союзом, и шел к этому нелегким путем с учетом того, что у руля политики США он оказался на пике «холодной войны», а Советский Союз назвал «империей зла».

Эти побудительные мотивы Р. Рейгана далеко не сразу были разгаданы в Москве, но когда это произошло, то способствовало заключению между СССР и США первых в истории договоренностей о реальном разоружении и повороту к прекращению «холодной войны».

Применительно к раскрытию психологического портрета Р. Рейгана показательным является его поведение во время переговоров с М. Горбачевым на встрече в Рейкьявике в декабре 1986 года. Центральной обсуждавшейся там проблемой было разоружение.

Американская администрация заготовила для Р. Рейгана стандартную позицию, которую американские эксперты повторяли в переговорах, предшествовавших встрече в исландской столице, и которая на договоренность не выводила.

В то же время с советской стороны были представлены принципиально новые предложения, отвечавшие задаче полной ликвидации и запрещения ядерного оружия. На Р. Рейгана эти предложения произвели столь сильное впечатление, что он, забыв о вашингтонских наставлениях-директивах, не только втянулся в переговоры на предложенной советской стороной основе, но увлекся настолько, что был согласен в течение 10-летнего срока ликвидировать все ядерные вооружения СССР и США.

Это поведение Р. Рейгана повергло вашингтонских «ястребов», да и едва ли не всю американскую администрацию в шок. Как пишет тогдашний государственный секретарь США Дж. Шульц, «в Белом доме и Пентагоне разразилась буря: "На что это согласился президент в Рейкьявике?"» Началась активная работа, с тем чтобы отыграть все назад. Идея ликвидации

ядерного оружия была встречена в штыки. Дело кончилось тем, что в ходе дальнейших переговоров на экспертном уровне американцы фактически дезавуировали собственного президента.

Более того, опыт переговоров в Рейкьявике, где Р. Рейган зашел слишком далеко, глубоко запал в память американской администрации. Там опасались повторения чего-либо подобного. В связи с этим перед визитом М.С. Горбачева в Вашингтон в 1987 году американцы предприняли в Москве весьма необычный демарш. По поручению Вашингтона посол США провел в близком окружении М.С. Горбачева беседу, в которой сказал: хорошо бы не ставить Р. Рейгана в ходе бесед, особенно один на один, перед какими-либо сюрпризами, ибо это не способствовало бы ускорению нахождения тех или иных решений.

Американцев успокоили, дав ответ, что сюрпризов на переговорах в Вашингтоне не будет.

При всем этом СССР и США сумели в годы президентства р. Рейгана заключить Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности и вплотную приблизиться к заключению Договора о сокращении стратегических наступательных вооружений. Этому несомненно способствовало то, что Р. Рейган был человеком, которому не были чужды ни увлеченность, ни мечта.

Продолжая разговор о психологическом портрете Р. Рейгана, стоит отметить, что он был личностью с сильно развитой интуицией. Р. Рейган остро чувствовал настроения людей в непосредственном общении с ними. Программа его первого визита в Советский Союз в 1988 году предоставила ему широкие возможности для этого. Контакты в Москве в течение четырех дней произвели на него очень большое впечатление. Делясь своими оценками визита по свежим следам во время остановки в Лондоне на пути из Москвы в Вашингтон, он говорил: «Представьте себе президента США и генерального секретаря из Советского Союза, совершающих прогулку по Красной площади. Они беседуют насчет укрепляющейся личной дружбы, они встречаются с простыми гражданами и видят, как много общего у наших народов. Это был особый момент в той неделе особых событий». В глазах советских людей Рейган отчетливо разглядел «надежду на новую эру в истории человечества, на эру мира и свободы для всех». Вполне возможно, отметил американский президент, что мы вступаем в эпоху глубоких изменений в Советском Союзе. А вот как описал Р. Рейган свои впечатления от посещения Большого театра: «Мы вошли в этот знаменитый зал и были ошеломлены его красотой. Великолепие зала, выдержанного в красных и золотых тонах, элегантно и насыщенно Деталими, превосходили лишь грация и элегантность танцующих. Когда мы стояли с Горбачевым в правительственной ложе с советским флагом с одной стороны и американским - с другой и оркестр исполнял «Усеянное звездами знамя», я знал, что мир меняется. Слышать эту мелодию, которая олицетворяет все, за что наша страна выступает, столь волнующе исполняемую советским оркестром, было таким эмоциональным моментом, который невозможно

описать».

И наконец, самое главное. Один из журналистов задал американскому президенту в Москве прямой вопрос, продолжает ли он рассматривать Советский Союз как «империю зла». Ответ его был - «нет». Этот ответ прозвучал из самого сердца Советского Союза, из Кремля.

Личностные особенности партнера с древних времен принимались во внимание при определении стиля отношений, в том числе в целях оказания психологического воздействия на него Уже упоминавшийся Сунь Цзы писал:

«Он может проявлять излишнюю горячность.

Вы можете задеть его.

Если он высокомерен, вы можете унижить его».

Такого рода рассуждения не обязательно воспринимать как наставление к применению. Но они могут быть полезными для оценки обстановки, при том, однако, понимании, что знание партнера должно прежде всего служить целям достижения договоренности с ним.

Вывод состоит в том, что замысел переговоров и решение о их начале должны опираться на всестороннюю оценку всех факторов, от которых зависит их результат.

Подготовка переговоров

Формирование делегации

Одним из ключевых элементов подготовки к переговорам является назначение лица, которому поручается ведение переговоров, - главного переговорщика - руководителя делегации, а также определение состава делегации.

В наше время все чаще переговоры ведут сами руководители государств. В других случаях глава делегации, как правило, назначается руководителем государства или правительства и, разумеется, должен пользоваться полным доверием руководства страны.

Состав делегации обычно подбирается главой делегации, а затем рассматривается и утверждается директивными органами.

функции главы делегации весьма ответственны. От его компетентности и профессионального мастерства во многом, а порой и в решающей степени зависит исход переговоров. Кроме высоких личных качеств переговорщика от него требуется умение правильно организовать работу всей делегации, сплотить ее в команду единомышленников, творчески добивающихся решения задач, поставленных руководством страны.

Сложность, многообразие проблем, по которым в наше время приходится вести переговоры, потребность их глубокой проработки специалистами в различных сферах знаний диктует необходимость участия в составе делегаций не только дипломатов широкого профиля, но и компетентных представителей соответствующих областей деятельности. Они

могут выступать в качестве членов делегации, ее советников или экспертов. Хельсинкский Заключительный акт насчитывает примерно сто страниц, посвященных многочисленным проблемам. Начиная от политических вопросов и проблем безопасности и кончая проблемами культуры, образования, науки, техники, торговли и т.д. Соглашения по разоружению могут насчитывать многие сотни страниц, посвященных сложнейшим проблемам. Само собой разумеется, что согласовать такого рода документы без участия специалистов высокого класса невозможно.

Непременными участниками переговоров являются эксперты по международному праву, помощь которых необходима и для грамотного ведения переговоров, и для оформления их результатов.

Делегацию сопровождает технический и обслуживающий персонал. Помощь руководителю делегации в организации ее повседневной работы оказывает ответственный или исполнительный секретарь.

Делегация нашей страны на втором этапе Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе включала более пяти-десяти человек, делегация по переговорам с Украиной относительно ее присоединения к Договору о нераспространении ядерного оружия - более тридцати человек.

Директивы

Непременной составной частью переговорного процесса является разработка директив для переговоров. Как правило это письменный документ, утверждаемый руководителем исполнительной власти страны, в Российской Федерации - Президентом. Но директивы, во всяком случае отдельные их элементы, могут быть и устными.

Суть директив состоит в определении цели переговоров и стратегии их ведения, условий, на которых страна, ведущая переговоры, готова будет прийти в их итоге к соглашению.

Разработка директив - очень ответственный этап подготовки к переговорам. От правильно поставленной цели, от хорошо рассчитанной стратегии переговоров, а именно об этом обычно идет речь в директивах, во многом зависит их успех.

Каких-либо твердых правил написания директив не существует. Но обычно они содержат следующие составные части:

- Определение основной цели переговоров.
- Оценка намерений партнера или партнеров по переговорам.
- Позиция, которой следует придерживаться в переговорах.
- Возможная запасная позиция, на которую можно перейти с целью продвижения на переговорах и заключения соглашения.
- Варианты оформления договоренностей.

Рассмотрим каждый из этих элементов, составляющих директивы.

Цель переговоров должна быть сформулирована как можно яснее, чтобы служить надежным компасом для делегации. Важно определить ее, исходя из реалистической оценки возможностей ее достижения. Чересчур амбициозные замыслы могут породить несбыточные ожидания и создать излишние

трудности в переговорах. В то же время всегда, когда это возможно, представляется удобным избегать при формулировании цели переговоров ее чрезмерной детализации, оставляя поле для маневра.

Вот, например, как она была определена в директивах, данных делегации России перед началом переговоров с Украиной по Черноморскому флоту в апреле 1992 года.

«Целью переговоров должно быть комплексное решение проблем определения статуса Черноморского флота и его базирования.

Вести дело к тому, чтобы окончательная договоренность с Украиной (видимо, в форме единого соглашения) включала взаимосвязанной основе принципы и конкретные параметры передачи части Черноморского флота Украине, а также договоренности об условиях базирования и всех видов обеспечения Черноморского флота Объединенных Вооруженных Сил Содружества Независимых Государств». В ходе переговоров понятие Черноморского флота ОВС СНГ было по взаимному согласию трансформировано в понятие Черноморского флота Российской Федерации.

Конечно, в ходе переговоров был принят ряд дополнительных решений по различным аспектам обсуждавшейся проблемы, однако приведенная выше сердцевина базовой стратегической установки оставалась неизменной до окончания переговоров.

Оценка намерений партнера должна давать представление о причинах, побуждающих его идти на переговоры, целях, которых он при этом хочет достичь, а также, когда для этого имеется необходимая информация, о пределах его возможностей в движении навстречу договоренности.

Позиция, которой следует придерживаться в переговорах, должна содержать перечень ключевых элементов, для введения которых в переговорный процесс не требуется дополнительное разрешение, санкция центра. В установленных таким образом рамках делегации предоставляется свобода действий при должной информации центра об этих действиях.

Запасная позиция обычно представляет собой предел возможностей, которыми может располагать делегация по вопросам существования переговоров. Зачастую предусматривается, что введение в действие запасной позиции требует согласования с Центром.

Поле для свободы действий делегации может быть очерчено в Директивах не изложением позиций - основной и запасной, а обозначением вилки возможностей - от первоначальных позиций до крайних. Это может создавать условия для повышения маневренности в действиях делегации.

Иногда директивы могут содержать специальные указания насчет того, какие требования партнеров следует отводить со всей решительностью.

Что касается оформления договоренностей, то перед началом переговоров полезно определить ключевые их критерии, например, должны ли они подлежать ратификации или будут носить характер политических документов, дается ли делегации право парафировать их проекты и т.д. без жестких указаний насчет названия, формы и объема.

В случае продолжительных переговоров по сложным проблемам

возможна по мере их развития разработка дополнительных указаний. Это всегда сопровождало переговоры по разоружению, подготовку Хельсинкского Заключительного акта и многие другие переговоры.

При возникновении на переговорах ситуаций, делающих проблематичным их успех, иногда полезно подготовить позицию на случай их срыва. Разумеется, борьбу за достижение договоренности следует продолжать, пока сохраняется пусть даже самая малая для этого возможность. Однако заранее продуманная позиция для неблагоприятного варианта позволяет оперативно дать трактовку случившегося, что нередко существенно для работы с общественным мнением, а быть может, и для продолжения переговорного процесса в будущем.

Точное следование директивам - одно из основополагающих правил ведения переговоров. Уже упоминавшийся кардинал Ришелье «требовал, чтобы послы и другие участники переговоров ни в коем случае не превышали своих инструкций, поскольку, поступая таким образом, они могли скомпрометировать добрую волю своего суверена».

Когда директивы носят характер общей политической установки или определяют лишь контуры,вилку возможных договоренностей, их проведение в жизнь с достижением наиболее выгодного результата зависит от мастерства переговорщика.

Добавим к этому, что ценным качеством переговорщика является умение правильно определить момент, когда для последовательного развития переговоров могут потребоваться дополнительные указания, и своевременно поставить перед своим руководством вопрос о таких указаниях, желательно с рекомендациями насчет их возможного содержания. С учетом обстоятельств, особенно когда необходимо действовать быстро, целесообразно точно сформулировать позицию, которую следовало бы занять, отметив при этом, что делегация будет действовать в соответствии с этой позицией, если до какой-то строго обозначенной даты не получит из центра иных указаний. Такой метод может облегчить принятие решения в центре и сэкономить время.

Вместе с тем в переговорах, да и в дипломатической деятельности вообще могут возникать ситуации, когда по вопросу, по которому необходимы указания центра, от переговорщика требуется незамедлительное действие в условиях, когда таких указаний у него нет и получить их не представляется возможным. Как поступать? Дипломатия знает примеры того, как переговорщик брал на себя ответственность за принятии решения, отвечающего внешнеполитическому курсу страны, с информированием об этом министерства иностранных дел. Кстати, само министерство иностранных дел, как правило, в свою очередь, докладывало о его действиях руководству страны с целью принятия *post factum* соответствующего решения, как того требует установленный в государственном аппарате порядок. Однако такого рода действия следует рассматривать как исключения из основополагающего императива необходимости не выходить за рамки имеющихся директив.

Другие составляющие подготовки

Помимо директив к переговорам готовится много других материалов. Очень важно уделить должное внимание разработке международно-правового обоснования целей, которых имеется в виду достичь, аргументации правового характера, форме итогового документа и конкретным формулировкам, в которых могли бы быть выражены те или иные договоренности. Фактически речь идет о составлении правовой концепции переговоров. Этой работе может помочь изучение относящихся к проблематике переговоров международно-правовых актов, а также соответствующих законодательных и нормативных актов партнера или партнеров по переговорам.

Так, выдвигая в ходе переговоров с Украиной по разработке политического договора с этой страной предложение о придании российско-украинским отношениям статуса стратегического партнерства, российская делегация ссылаясь на то, что возможность такого рода отношений в принципе предусматривалась незадолго до этого принятой Верховным Советом Украины Концепцией внешней политики страны для отношений с соседними государствами. Аргумент с пониманием был воспринят украинской стороной и позволил сформулировать это ключевое положение договора.

Правовая аргументация повышает эффективность переговорного процесса, способствует приданию ему прагматического, свободного от идеологических и эмоциональных наслоений характера.

Полезным может быть проведение углубленного обсуждения предстоящих переговоров - мозгового штурма при участии «адвоката дьявола», то есть кого-то, кто бы выступал в роли будущего оппонента.

Наконец, требуется отработка тактики, которой целесообразно следовать на переговорах, и подготовка основного, а может быть, и нескольких выступлений на переговорах и основных тезисов подачи своего подхода к переговорам общественному мнению.

Чем тщательнее проведена предварительная подготовка, тем комфортнее чувствует себя делегация на переговорах.

Подготовка к переговорам требует проведения большого объема оргмероприятий, таких как обеспечение финансирования, подготовка соответствующих помещений принимающей стороной, решение вопросов размещения своей делегации, если переговоры проводятся за рубежом. Прорабатываются вопросы организации протокольных мероприятий, а также работы со средствами массовой информации

Важной составляющей подготовки является изучение страны или стран, с которыми предполагаются переговоры, их истории, культуры, религии, положения в системе международных отношений, сильных и слабых сторон их политики, особенностей их подхода к переговорам. В этих целях помимо знакомства с базовой литературой, справочными материалами и дипломатической перепиской весьма полезны беседы со знающими соответствующие страны коллегами, особенно с теми из них, кто имел опыт

переговоров с представителями этих стран. В случаях, когда находятся люди, лично хорошо знакомые с предполагаемыми переговорщиками, бывает полезным получить от них или передать привет будущим партнерам.

Для установления личного контакта с будущим партнером особенно много может дать ознакомительная поездка в страну, с которой предполагаются переговоры, перед тем, как эти переговоры будут начаты. Она может принести больше, чем многие страницы самых лучших справочных материалов. Таким же целям может послужить и приглашение будущего переговорщика в свою страну. Прямые контакты такого рода - первые контакты - дают возможность почувствовать партнера, получить представление о его взглядах, манере поведения, его личных склонностях и интересах - все это может очень пригодиться в дальнейших отношениях.

Предварительные контакты полезны для уточнения темы переговоров, намерений сторон, решения оргвопросов и личного знакомства переговорщиков. Последнее весьма важно, поскольку от того, как сложатся отношения между теми, кто ведет переговоры, от того, насколько они будут понимать друг друга, от степени их взаимного доверия во многом может зависеть атмосфера на переговорах и их ход.

Переговорам могут предшествовать или сопровождать их сопутствующие мероприятия сторон, рассчитанные на то, чтобы усилить их позиции. Так, во время Ялтинской конференции руководителей СССР, США и Англии, которая началась 4 февраля 1945 года, советская армия вела наступление на всем гигантском советско-германском фронте. В связи с этим одна из газет написала:

«Вряд ли можно считать случайным совпадением, что несколько стратегических операций проходили именно в период работы Ялтинской конференции. Опытный политик, Сталин не мог не отдавать себе отчета, что следующие одна за другой победы советского оружия оказывают психологическое воздействие на партнеров по переговорам, заставляют их быть уступчивыми».

Не всегда сопутствующие мероприятия приводят к тому эффекту и последствиям, на которые могут рассчитывать их авторы. Так, за день до открытия Потсдамской конференции руководителей СССР, США и Англии Соединенные Штаты успешно испытали атомную бомбу. В связи с этим американская, английская делегации разработали специальный сценарий того, как поставить об этом в известность Сталина, чтобы, используя этот «козырь», произвести на него как можно более сильное впечатление и тем самым повлиять на его поведение на конференции. Вот что написал А.А. Громыко насчет того, как осуществлялся этот сценарий и что из этого вышло.

«24 июля после заседания, когда Сталин направился к выходу, президент США задержал его и сказал:

- Я хотел бы сделать конфиденциальное сообщение. Сталин остановился, а Трумэн сообщил ему следующую информацию:

- Соединенные Штаты создали новое оружие большой разрушительной

силы, которое мы намерены применить против Японии.

Эту информацию Сталин принял к сведению спокойно, не проявив каких-либо эмоций. Американский президент, как стало известно позже, был немало разочарован такой реакцией советского руководителя.

Черчилль с волнением ожидал окончания разговора Трумэна со Сталиным. И когда он завершился, английский премьер поспешил спросить президента США:

- Ну как? - Тот ответил:

- Сталин не задал мне ни одного уточняющего вопроса и ограничился лишь тем, что поблагодарил за информацию.

Вспоминая об этом разговоре, Трумэн будет потом уверять, что из сказанных им в самой общей форме нескольких фраз о новом оружии Сталин будто бы вряд ли мог сделать надлежащие выводы. В действительности же Сталин незамедлительно из Потсдама дал советскому ученому-физику И.В. Курчатову указание ускорить дело с созданием атомной бомбы, которое стало мощным импульсом для всего комплекса соответствующих работ в нашей стране. Это, - заключает А.А. Громыко, - конечно, явилось единственно правильным решением в условиях, когда США стали обладателями ядерного оружия. Советский Союз вынудили пойти на такой шаг».

Результат задуманной руководителями США и Англии акции оказался, таким образом, совсем не тот, на который они надеялись.

Эффективной составляющей подготовки может стать проведение ситуативного анализа выносимой на переговоры проблемы с прогнозированием различных сценариев их хода. Цель такого анализа - подготовка адекватных действий делегации при различных вариантах развития переговорного процесса.

В нашей стране методика проведения ситуационных анализов была разработана в Институте мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) под руководством академика Е.М. Примакова. Е.М. Примаков в течение нескольких лет проводил занятия по ситуационному анализу в МГИМО(У). Методику их проведения он изложил в соавторстве с М.А. Хрусталевым в очерке «Ситуационные анализы».

Глава вторая

«Переговоры о переговорах», или предварительные переговоры

После того, как предложение о переговорах сделано и оно вызвало интерес со стороны тех, к кому оно обращено, открывается стадия обсуждения этого предложения. Эту часть переговорного процесса иногда образно называют «переговорами о переговорах»-, или предварительными переговорами. В той или иной мере эта стадия присутствует всегда, поскольку никогда переговоры не начинаются без минимального объема договоренностей между участниками относительно их тематики и организации.

«Переговоры о переговорах» могут принимать форму обмена мнениями по дипломатическим каналам, неформальных встреч, консультаций. В одних случаях обстоятельства могут диктовать решение соответствующих вопросов в кратчайшие сроки. В других - этот процесс растягивается на длительное время. Так, решение о проведении переговоров с Украиной по Черноморскому флоту было принято президентами России и Украины 9 апреля 1992 года, предварительные переговоры состоялись 16-18 апреля, и уже 29 апреля были начаты полномасштабные переговоры. Что касается Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, на такую подготовку потребовалось примерно семь лет. Вначале наша инициатива по проведению этого форума обсуждалась по дипломатическим каналам, главным образом через посольства, затем во время встреч на уровне министров иностранных дел. Была использована и такая форма, как неофициальные обсуждения «за чашкой чая» между послами стран - возможных участников Совещания, аккредитованными в Брюсселе. Затем в Хельсинки были организованы многосторонние консультации представителей потенциальных участников, в ходе которых были выработаны рекомендации по проведению Совещания, включавшие предложения по повестке дня и организационным вопросам проведения Совещания. Наконец, в июле 1973 года был проведен первый этап Совещания на уровне министров иностранных дел, где эти рекомендации были утверждены. Второй этап Совещания, начавшийся в сентябре 1973 года, был посвящен выработке проекта заключительного документа Совещания. Он завершился в июле 1975 года. На третьем этапе - он был проведен на высшем уровне 30 июля -1 августа 1975 года - Заключительный акт был подписан.

При подготовке переговоров между экономическими структурами итоги предварительных контактов принято оформлять протоколами о намерениях, а также заключать соглашения о конфиденциальности с обязательствами сторон не разглашать содержание переговоров.

Задачи «переговоров о переговорах» могут состоять в решении таких, в частности, вопросов, как:

- Уточнение темы и выработка повестки дня переговоров.
- Определение состава участников переговоров и уровня главных переговорщиков.

- Определение места проведения переговоров.
- Выработка правил процедуры.

Тема и повестка дня

Уточнение темы и выработка повестки дня являются непреложной стадией подготовки переговоров. Фактически это вступление в разговор по существу. Случается так, что значение придается не только определению круга вопросов, подлежащих обсуждению, но и порядку их рассмотрения. Каждая из сторон старается начиная уже с этой стадии создавать как можно более удобные условия для осуществления своих замыслов.

При двусторонних переговорах их повестка дня намечается обычно в гибких формулах и предполагает свободу для постановки различных интересующих стороны вопросов. Однако Даже такой подход имеет исключения. Приведу пример того, к какому методу прибегли однажды США, стремясь поставить ограничители в тематике переговоров на одной из советско-американских встреч на высшем уровне. Толчком для этого послужил неудачный, по мнению Вашингтона, опыт переговоров между лидерами СССР и США в 1986 году в Рейкьявике. Там тогдашний руководитель Советского Союза М.С. Горбачев выдвинул ряд масштабных инициатив по сокращению ядерных вооружений. Как уже отмечалось, его партнера - Р. Рейгана - советские предложения увлекли настолько, что он едва не подписал документ о почти полной ликвидации ядерных арсеналов обеих супердержав, в то время как это никак не входило в планы Соединенных Штатов.

Большого внимания требует разработка повестки дня многосторонних переговоров, особенно имеющих самостоятельное значение и созываемых по конкретной проблеме. Так, Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе смогло начать свою работу только после того, как его участники пришли к выводу о том, что оно может оказаться полезным для каждого из них. Значение при этом может иметь не только набор вопросов, составляющий пункты повестки дня, но и прикидка возможного содержания каждого из вопросов, выносимых на обсуждение. В некоторых случаях разрабатывается даже краткое содержание каждого пункта повестки дня, так называемый мандат, или задание, которому предполагается следовать при рассмотрении соответствующего вопроса. Это было сделано, например, при подготовке повестки дня Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе. Детально сформулированный проект повестки дня в виде так называемой «Синей книги» был вынесен на обсуждение и одобрение встречи министров иностранных дел участников Совещания. Эта встреча и явилась первым этапом этого форума.

При формировании повестки дня директивных органов ОБСЕ в ней всегда сохраняются такие пункты, как «обзор текущих вопросов», «общие заявления» или - для Форума ОБСЕ по вопросам безопасности - «диалог по проблемам безопасности», а также пункт «прочие вопросы», в рамках которого любое государство-участник может поднять любой вопрос.

Для проведения сложных, многоплановых переговоров в последние годы стал применяться метод разработки так называемых «дорожных карт». Они представляют собой глубоко разработанную повестку дня переговоров. При этом основные подлежащие решению вопросы группируются по отдельным блокам, иногда даже с указанием временных этапов продвижения к намеченной в переговорах цели.

Так, «дорожная карта» по урегулированию палестино-израильского конфликта, выработанная в 2003 году, предусматривает решение поставленной задачи в три этапа. Для каждого из них определены основное содержание и временные рамки. Этот документ был одобрен Советом Безопасности ООН и приобрел, таким образом, международно-правовой статус.

Переговоры России с Европейским Союзом ведутся по следующим четырем «дорожным картам», утвержденным на саммите Россия-ЕС в Москве 10 мая 2005 года: «дорожная карта» по общему пространству внешней безопасности, «дорожная карта» по общему пространству науки и образования, включая культурные аспекты, «дорожная карта» по общему пространству свободы, безопасности и правосудия, «дорожная карта» по общему экономическому пространству. На конец 2008 года в рамках «дорожных карт» действовали 14 отраслевых диалогов.

Состав и уровень участников

Что касается круга участников, то на многосторонние форумы принято приглашать все государства, заинтересованные в решении тех вопросов, которые выносятся на рассмотрение или имеют к этим вопросам прямое отношение. Отступление от этого принципа считается нарушением сложившейся практики. Вопиющим примером такого рода попрания суверенных прав государства явился Мюнхенский сговор 1938 года, где судьба Чехословакии была решена в отсутствие этой страны на переговорах. Туда не был приглашен и Советский Союз, хотя Советский Союз и Чехословакия были связаны договором о взаимопомощи.

На учредительную конференцию по созданию Организации Объединенных Наций в Сан-Франциско в 1945 году по решению СССР, США и Англии - ведущих государств антигитлеровской коалиции - были приглашены все страны, подписавшие 1 января 1942 года Декларацию Объединенных Наций, а также присоединившиеся к ней впоследствии и объявившие войну фашистским державам.

Что касается Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, то, согласно первоначальному замыслу, в нем имелось иду участие только всех европейских государств. В дальнейшем в связи с интересом, проявленным к Совещанию Соединенными Штатами Америки и Канадой, к участию в нем были приглашены и эти государства, поскольку своей историей и интересами они тесно связаны с Европой. В то же время приглашенная на Совещание Албания от участия в нем отказалась. В результате Совещание было проведено в составе 35 государств (33 европейских плюс США и Канада).

Организация по вопросам безопасности и сотрудничества в Европе насчитывала в 2007 году 56 государств-участников. У ОБСЕ имеются средиземноморские партнеры по сотрудничеству (в 2007 году ими были Алжир, Египет, Израиль, Иордания, Марокко и Тунис), а также азиатские партнеры по сотрудничеству (в 2007 году - Афганистан, Республика Корея, Монголия, Таиланд и Япония). Партнеры по сотрудничеству могут приглашаться государствами-участниками на регулярной основе или в отдельных случаях для присутствия на заседаниях директивных органов и внесения устных или письменных вкладов в их работу без права участвовать в выработке документов.

Уровень, на котором предполагается проведение переговоров, - весьма важный элемент их подготовки. В этом находят свое выражение и характер отношений между государствами, и значимость, которая придается переговорам, и авторитетность принимаемых на переговорах решений. Наиболее важные переговоры проводятся или завершаются, как правило, на высшем уровне. Во всяком случае, предполагается, что главы всех делегаций на переговорах будут наделены своими государствами равными полномочиями.

Место переговоров

Место проведения переговоров также имеет существенное значение. Поиски договоренности о прекращении огня, о заключении перемирия или о прекращении войны обычно проводятся сторонами, участвующими в конфликте, на территории нейтрального государства, зачастую при участии посредников.

Текущие переговоры двустороннего характера обычно проводятся в странах-участницах поочередно. Вместе с тем политические соображения, а также стремление обеспечить как можно более комфортные условия для переговоров могут диктовать и другие решения. Например, первая встреча руководителей СССР и США М.С. Горбачева и Р. Рейгана, состоявшаяся в 1985 году после длительного перерыва в советско-американских контактах на высшем уровне, была проведена в Женеве. Под комфортностью условий может пониматься возможность посвятить максимум времени переговорам. Это бывает проще сделать в третьей стране, поскольку встречи в собственных столицах неизбежно требуют проведения протокольных и других сопутствующих мероприятий. Примером может быть встреча президентов России и США 24 февраля 2005 года, проведенная не в Москве или в Вашингтоне, а в Братиславе.

Многосторонние переговоры несессионного характера часто проводятся в нейтральных странах. Пример - Совещание по безопасности и сотрудничеству в Европе: его первый этап состоялся в Финляндии, второй - в Швейцарии, третий, заключительный, - снова в Финляндии.

Однако бывают и иные решения: Конференция по ближневосточному урегулированию 1991 года была проведена в Мадриде, хотя Испания не была нейтральной страной.

Многосторонние переговоры сессионного характера, как правило, проводятся в штаб-квартирах соответствующих организаций. Так, Генеральная Ассамблея ООН собирается в Центральных учреждениях этой организации в Нью-Йорке, за исключением тех случаев, когда по решению Генеральной Ассамблеи или по требованию большинства членов Организации ее сессии созываются в другом месте. Заседания Совета Безопасности обычно проводятся в месте пребывания ООН, однако может быть принято и иное решение. Заседания Совета глав государств, Совета глав правительств и Совета министров иностранных дел СНГ проводятся, как правило, в городе Минске или, по договоренности, в одном из других городов государств -участников Содружества, а заседания Экономического совета -как правило, в Москве.

Правила процедуры

Вполне понятное значение для нормального хода переговоров имеет их организация, то есть создание таких условий и договоренность о таких правилах их проведения, которые позволяли бы участникам переговоров концентрировать внимание на сути, не отвлекаясь на второстепенные вопросы.

Применительно к двусторонним переговорам такие вопросы обычно решаются по дипломатическим каналам, а также, в случаях проведения визитов высокого уровня, путем направления в страну, куда планируется визит, так называемых передовых групп, руководимых представителями протокольной службы. Результаты такой работы находят выражение в программах пребывания, а также в какой-то сумме договоренностей, не обязательно оформляемых в виде документа.

Значительно сложнее обстоит дело с организацией многосторонних переговоров. Чтобы осознать это, достаточно обратиться хотя бы к тому факту, что в 2005 году в Организацию Объединенных Наций - главный переговорный форум международного сообщества - входило 191 государство. Огромное значение в связи с этим приобретает выработка организационных норм, технологии проведения многостороннего форума, его правил процедуры. В этих нормах определяются формы участия в нем государств-членов, языки, которые будут использоваться в его работе, председательство, структура форума, организация заседаний, порядок принятия решений, административные и бюджетные вопросы и многое другое, призванное придать работе форума организованный характер.

Соблюдение правил процедуры - непреложное требование ко всем участникам форума. К тому же, знание правил процедуры, умение пользоваться заложенными в них возможностями помогают продвижению позиций участников переговоров, поиску договоренностей. Возникающие в ходе многосторонних переговоров дискуссии, а порой и настоящие состязания по процедурным вопросам зачастую представляют собой форму борьбы по существу проблем, стоящих в повестке дня форума, в связи с чем их исход может иметь политические последствия.

Приведем в качестве примера случай, который имел место на Мадридской встрече государств - участников Совещания по проблемам безопасности и сотрудничества в Европе в феврале 1982 года в связи с введением в Польше в декабре 1981 года военного положения. Чтобы яснее представить смысл скоротечной, но очень острой развернувшейся на Встрече процедурной баталии, полезно бросить взгляд на складывавшуюся тогда общую ситуаций вокруг общеевропейского процесса. Речь идет о следующем.

В Заключительном акте Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе было предусмотрено продолжение многостороннего процесса, начатого этим Совещанием. В этих целях в 1977 году в Белграде была проведена первая встреча представителей государств-участников Совещания. Встреча вылилась жесткую конфронтацию между Востоком и Западом в связи с тем, что США всю работу встречи замкнули на дискуссии по проблеме прав человека, а саму эту дискуссию вели в остроконфронтационном ключе. Полемика настолько захлестнула Белградскую встречу, что на ней оказалось невозможным принятие каких бы то ни было конструктивных решений, дополняющих заключительный акт или развивающих общеевропейский процесс. Единственным ее плюсом стало то, что сам общеевропейский процесс было решено продолжить и в этих целях провести еще одну подобную встречу. На этот раз в Мадриде. Она должна была начаться во второй половине 1980 года.

Руководство Советского Союза и других социалистических стран восприняли ход Белградской встречи крайне негативно. В Кремле вздохнули с облегчением, когда она завершилась. Однако в Москве да и в других странах Варшавского договора усилились позиции противников общеевропейского процесса. До отказа от участия в Мадридской встрече дело не дошло, но эти страны договорились, что их решение по вопросу о следующей встрече типа Белградской и Мадридской будет во многом зависеть от того, как пройдет и чем завершится Мадрид.

Иными словами, Советский Союз и другие соцстраны пошли на крайнюю меру, как бы поставив под вопрос само продолжение общеевропейского процесса. Это была чересчур жесткая позиция с учетом огромного интереса к новой тенденции в международной политике, вызванной к жизни Хельсинкским Заключительным актом. Выправить дело могло только возвращение общеевропейского процесса в русло конструктивности или по крайней мере снижения того накала страстей, который дал о себе знать в Белграде.

Вместе с тем начавшаяся в августе 1980 года Мадридская встреча шла тяжело. Потребовались огромные усилия для того, чтобы предусмотреть в ее программе возможность разработки новых мер по продвижению вперед дела разрядки между народной напряженности, но эта работа встречала сопротивление США, по-прежнему заинтересованных в одном - полемике вокруг выполнения договоренностей по гуманитарным вопросам с шумной подачей ее в средствах массовой информации. Итог работы Мадридской

встречи к новогоднему перерыву, начавшемуся в декабре 1981 года, не мог не вызывать в Москве беспокойства.

К этому добавилось еще одно обстоятельство негативного характера. В конце 1981 года обострилась обстановка в Польше 13 декабря там было введено военное положение. В наши дни тогдашний президент Польши Войцех Ярузельский объяснил этот шаг желанием избежать худшего - интернационализации внутреннего конфликта в стране, что могло, по его словам, повлечь ввод на территорию Польши советских войск. Не берусь судить, насколько исчерпывающей является такая трактовка принятых польским руководством крайних мер. Очевидным представляется то, что Польше нужно было дать возможность прежде всего самой разобраться в своих делах.

Однако страны Атлантического союза смотрели на вещи иначе. Они развернули масштабное осуждение действий польских руководителей, причем, как стало известно в Москве, наиболее броскую акцию в этом плане они решили провести с использованием Мадридской встречи.

На Мадридской встрече государства были представлены, как правило, послами. Натовцам этот уровень для задуманного ими показался недостаточным. Они решили направить в Мадрид ни мало ни много как руководителей своих внешнеполитических ведомств - министров иностранных дел и госсекретаря США. Для своей акции они решили воспользоваться возобновлением работы Встречи после новогодних каникул, а точнее, заседанием так называемого Координационного комитета Встречи, с чего должен был начаться новый раунд переговоров.

Что такое Координационный комитет? Так назывался руководящий орган Встречи, собиравшийся на уровне глав делегаций. Его заседание было назначено программой Встречи на утро 9 февраля, и мыслилось оно лишь как формальное, символизирующее возобновление работы Встречи, после чего в соответствующих комиссиях должна была развернуться работа по существу.

Теперь все менялось: страны НАТО намеревались использовать работу Координационного комитета для демонстративного осуждения Польши.

Это обеспокоило прежде всего польское руководство, потому что грозило ухудшением и без того непростого его положения. Поляки просили нас помочь им.

Но на это обратили внимание и в Москве, в том числе в силу того, что превращение Встречи в арену острейшей конфронтации с участием министров иностранных дел могло нанести непоправимый ущерб общеевропейскому процессу в целом. Насколько корректным по отношению к встрече был замысел натовцев? Такой вопрос, конечно, возникал, но остановить их возможности не было. Поэтому стремление Москвы состояло в том, чтобы как-то минимизировать негативные последствия этой ситуации и для самой Мадридской встречи, и для продолжения дела, начатого в Хельсинки.

Вернувшийся из Москвы руководитель нашей делегации - им был заместитель министра Л.Ф. Ильичев - передал нам, членам делегации (я был

послом СССР в Испании и заместителем главы делегации), слова - указание нашего министра иностранных дел АЛ- Громыко: «Надо им устроить процедурную бузу». Сказано коротко и совсем не по-канцелярски, но в выразительности не откажешь. Как это сделать? С таким вопросом и обратился Д. Ильичев к делегации.

Было предложено следующее.

В графике работы Встречи было предусмотрено только одно заседание Координационного комитета - утреннее. Оно должно было начаться 9 февраля в 10.00 и продолжаться примерно до 13.00, то есть какие-то три часа. Времени этого было крайне мало, чтобы выступить и по-настоящему развернуться всем натовцам, тем более что их выступления неизбежно должны были перемежаться с выступлениями представителей соцстран. В связи с этим они, естественно, будут рассчитывать на продолжение дебатов и после обеда да и в последующие дни.

Однако!.. Однако в Правилах процедуры Совещания было записано, что «в тех случаях, когда Совещание заседает утром и во второй половине того же дня, эти заседания рассматриваются как два отдельных заседания». Совсем непримечательное положение. Я с трудом мог бы припомнить случаи обращения к нему. Но оно существовало. И оно означало, что для того, чтобы продолжить работу Встречи после обеденного перерыва, то есть во второй половине того же дня, требовалось специальное решение - решение о проведении нового, отдельного заседания. А для принятия решения потребуется консенсус, отсутствие возражения со стороны какой бы то ни было, пусть даже одной, делегации. Но могла ли польская делегация дать на это согласие?! И могла ли советская делегация, равно как и делегации других соцстран, не проявить солидарности с делегацией Польши? Поляки, с которыми мы поделились задумкой, активно поддержали ее. К тому же, как оказалось, именно им по воле очередности предстояло председательствовать на злосчастном заседании.

На открывшемся 9 февраля заседании все началось, как и предполагалось. Жесткость высказываний министров иностранных дел натовских стран в адрес польских руководителей нарастала от выступления к выступлению. Но время быстро продвинуло стрелки часов к часу дня, когда польский посол Канарский, сидевший на председательском кресле, объявил: время обеденное, заседание закрывается.

Произнесенные спокойным голосом, эти слова всеми, в том числе и в натовских делегациях, были встречены не без удовлетворения как обещающие скорый обед. Началось даже движение к выходу из зала заседания, и вопрос, который кто-то задал насчет времени возобновления работы во второй половине дня, прозвучал как желание получить не больше, чем необходимое протокольное уточнение. Но все стало меняться, когда председатель пояснил, что на вторую половину дня заседание не намечено. Все поспешили вернуться на свои места. Видимо, еще не совсем осознавая, что это означает, кто-то из натовских представителей попросил разъяснений

у председателя. Тот дал их, зачитав уже известное читателю положение из Правил процедуры. Стало ясно: чтобы Встреча собралась на заседание во второй половине дня, требуется соответствующее решение. Кто-то из делегаций стран НАТО поспешил внести предложение об этом. Для его принятия требовался консенсус. Его, конечно, не оказалось. Польша была против, а с ней и делегации других стран Варшавского договора. Что это означало? Это означало, что большинству руководителей внешнеполитических ведомств стран НАТО предстояло покинуть Мадрид, так и не обрушив на польское руководство припасенные громы и молнии. Теоретически это можно было бы сделать на следующем предусмотренном программой работы Встречи заседании Координационного комитета. Но оно должно было состояться только через две недели, да и там также было запланировано лишь одно заседание. Одним словом, задуманная натовцами акция срывалась. Это вызвало у них бурю возмущения. Обед был забыт. Передавая друг другу микрофон, они выступали, выступали и выступали. Но теперь лишь по процедурному вопросу. Особенно неистойвой была речь госсекретаря США генерала Хеша. Ему тоже не хватило времени выступить до обеда, и теперь, поднявшись на трибуну, он, не стесняясь в выражениях и жестах, громил и крушил Правила процедуры Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, призывая не обращать на них внимания.

Помощник главы нашей делегации П. Лядов (позже он занижал пост директора Департамента государственного протокола МИД РФ) вел краткую запись выступлений и не так давно сообщил мне, что их набралось целых 153! Это при том, что в то время государств-участников было всего 34, да и выступали главным образом представители стран НАТО. Советская делегация вообще не приняла участия в этой дискуссии.

Давно прошло время не только обеда, но и ужина, а председатель заседания продолжал констатировать, что консенсуса в отношении решения о продолжении работы Координационного комитета нет. Он - консенсус - так и не появился. Поздно вечером заседание Координационного комитета закрылось. Высокие гости разъехались.

На следующий день Мадридская встреча продолжила предписанную ей работу. В комиссиях. Работу непростую: такие были времена, но ураган, в эпицентре которого могла оказаться не только Мадридская встреча, но и весь общеевропейский процесс, пронесся стороной.

Важнейшее значение для организации переговоров имеет уточнение формата участия в них государств.

Что касается двусторонних переговоров, речь идет о договоренности об уровне их проведения (руководители государств, правительств, министры иностранных дел и т.д.), численном, а иногда и персональном составе делегаций или основных сопровождающих лиц, а также советников, экспертов, обслуживающего персонала. Переговоры могут проводиться в форме бесед руководителей делегаций или встреч в расширенном составе, то есть при участии членов делегаций.

Если обратиться к практике организации бесед Президента Российской

Федерации с главами иностранных государств и правительств, то на них обычно присутствуют по одному записывающему и переводчику с каждой стороны. В качестве записывающих, как правило, выступают помощники руководителей государств по вопросам внешней политики. Собеседники располагаются напротив друг друга, по обе стороны небольшого столика.

При переговорах у Президента Российской Федерации в расширенном составе меняется место переговоров и состав Участников - обычно до 12 с каждой стороны. Участники переговоров располагаются за большим прямоугольным столом.

Что касается многосторонних переговоров, то Правила процедуры Генеральной Ассамблеи предусматривают, что делегация государства - члена ООН на сессии этого форума должна состоять не более чем из пяти представителей и пяти заместителей и из необходимого делегации числа советников, экспертов и лиц, занимающих подобное положение. Уровень представителей оставляется на усмотрение государства. В то же время по специальному решению сессия Генеральной Ассамблеи в 2000 году проводилась на высшем уровне, и тогда подавляющее большинство делегаций возглавлялось руководителями государств или правительств, а сама сессия получила название «Саммит тысячелетия».

Для второго этапа Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе ни уровень, ни численный состав делегаций Правилами процедуры не определялись, хотя имелось понимание, что руководить ими будут заместители министров иностранных дел или послы.

Что касается ОБСЕ, то решение о своем представительстве в ее органах и на ее совещаниях принимает каждое из государств-участников. На заседаниях директивных органов ОБСЕ каждому государству-участнику отводится одно место за основным столом.

Под структурой форума понимается схема основных и вспомогательных органов форума, а также механизм взаимодействия между ними, порядок председательствования. Остановимся на каждом из этих элементов.

В двусторонних переговорах роль фактического председателя (сам термин «председатель» при этом не употребляется) выполняет главный переговорщик страны, на территории которой проводится встреча. Он выступает в роли хозяина: заботится об организационной стороне, обеспечивает выполнение программы. В начале заседаний он приветствует гостей и, как правило, приглашает их первыми высказаться по существу подлежащей обсуждению проблемы. Если двусторонние переговоры проходят на территории третьего государства, то их участники договариваются о поочередном выполнении функций хозяина, например меняясь в этом качестве каждый день.

Весьма существенна роль председателя при многосторонних переговорах. Порядок замещения этого поста различен в различных форумах. На Тегеранской и Ялтинской конференциях по предложению Сталина председательствовал президент США Ф. Рузвельт. Следуя прецеденту, под американским председательством прошла и Потсдамская конференция.

Председателями Сан-Францисской конференции были избраны представители СССР, США, Англии и Китая. Генеральная Ассамблея ООН избирает председателя на весь срок сессии. При открытии каждой новой сессии на ней до тех пор, пока она не изберет председателя этой сессии, функции председателя исполняет глава той делегации, из состава которой был избран председатель предыдущей сессии Ассамблеи. Председательство в Совете Безопасности осуществляется членами Совета Безопасности поочередно в английском алфавитном порядке их наименований. В Советах Содружества Независимых Государств председательство осуществляется поочередно каждым государством-участником в лице его представителя на основе ротации в порядке русского алфавита названий государств-участников на срок не более одного года, если иное не будет установлено соответствующим Советом. Для Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе было предусмотрено, что на торжественном открытии и торжественном закрытии первого и третьего этапов, а также на первом заседании рабочих органов Совещания председательствует представитель принимающей страны. На дальнейших заседаниях председательствование осуществлялось поочередно либо на каждом заседании (на первом и третьем этапах), либо на основе ежедневной ротации (на втором этапе) в соответствии со списком стран, составленным или путем жеребьевки, или в порядке французского алфавита начиная с буквы, определенной жеребьевкой.

В зависимости от специфики форума, а также продолжительности срока деятельности председателя (от одного заседания до года и больше) объем его деятельности может быть различным. Однако общая для всех случаев задача председателя состоит в таком руководстве форумом, которое способствовало бы его конструктивной работе. Эта роль важна и деликатна. Прежде всего, действуя в рамках правил процедуры и сложившихся традиций, председатель призван обеспечивать необходимый порядок работы заседания. При этом неэтично ни проявление какого-либо политического или иного пристрастия с его стороны к той или иной делегации или оратору, ни навязывание заседанию или каким бы то ни было делегациям своего мнения. Однако и при этих условиях возможности влияния на ход заседания у председателя имеются, и немалые. Точным ведением дискуссии он может избавить заседание от процедурных осложнений. В его руках достаточно средств наладить деловой ритм работы, вовремя способствовать сбросу эмоций, если они возникают, выводить заседание из трудных ситуаций. Мерило его действий - реакция аудитории. Малейшие недочеты или оплошности в действиях председателя незамедлительно становятся предметом замечаний из зала. На любом форуме находятся дипломаты, которые на знании нюансов процедуры делают себе реноме, и председательствующий постоянно находится под надзором их недремлющего ока.

Кроме этого, в руках председателя право - и это даже больше чем право: этого ждут от него - помогать коллегам находить решения по обсуждаемым вопросам. С этой целью председатель проводит неофициальные

консультации - это широко применяемая практика в ООН, особенно в Совете Безопасности, содействует сближению позиций, апробирует компромиссные формулировки, определяет наиболее удобный момент и тактику для вынесения таким образом подготовленных предложений на официальное рассмотрение.

Наконец, председатель вправе предлагать и свои собственные решения, что особенно уместно в острых ситуациях.

Приведу в качестве иллюстрации эпизод из моего собственного председательствования в ходе второго этапа Совещания по безопасности в Женеве при подготовке Хельсинкского Заключительного акта. Последней крупной проблемой, стоявшей на пути одобрения проекта этого документа перед передачей его на подпись руководителям государств-участников на их встрече в Хельсинки, была кипрская.

Суть дела заключалась в том, что в конце марта 1975 года, то есть когда подготовка проекта Заключительного акта в Женеве после почти двухлетней работы была близка к завершению, делегация Турции поставила под сомнение правомочность кипрской делегации представлять Республику Кипр на Совещании. Свою позицию Турция аргументировала тем, что эта делегация представляет не государство Кипр, а только греческую общину. Из такой посылки делался вывод, что нельзя обойти молчанием серьезную проблему возможного незаконного участия руководителей греческой кипрской общины или их представителей на третьем, заключительном этапе Совещания в Хельсинки. При этом было заявлено, что «если не в самое ближайшее время, что по крайней мере до окончания второго этапа должны быть приняты во внимание в интересах успешного завершения нашей работы серьезные осложнения, созданные этой проблемой».

Диспозиция, таким образом, была развернута. Речь шла о том, что Турция будет возражать против участия президента Кипра архиепископа Макариоса в работе третьего этапа Совещания, и этот вопрос она предлагала рассмотреть и принять по нему решение до окончания женевского этапа, ставя в зависимость от этого одобрение проекта Заключительного акта. Вместе с тем Макариос твердо решил участвовать в работе встречи в Хельсинки лично. Делегация Греции со всей энергией поддерживала Кипр.

Кости, как говорится, были брошены. Совещание оказалось в деликатном положении. Конфликт нарастал и принимал затяжной характер. Без жарких схваток по этой проблеме не обходилось ни одно серьезное обсуждение, связанное с окончанием Совещания. Причем каждая из сторон стремилась к принятию Совещанием решения в ее пользу, но ни одна из попыток сформулировать какое-либо решение не проходила.

Наша делегация исходила из принципиальной позиции Советского Союза в пользу территориальной целостности и независимости Кипра, поддержки его законного правительства. Вопрос о представительстве Кипра мы считали искусственным, полагая, что его должно было решать само правительство Кипра. Позицию свою мы не скрывали, но стоило нам сказать хоть слово в этих дискуссиях, как число участвовавших в них

незамедлительно расширялось за счет представителей какой-нибудь из натовских стран, что было делом привычным по тем временам. Развязки это не несло. Напряжение достигло высшего пика, когда в ночь с 21 на 22 июля кресло председателя заседания занял автор данной работы. Мы вновь в который раз оказались лицом к лицу с кипрским вопросом. Время - далеко за полночь. Усталость делегаций очевидна. Но дискуссия вокруг этой проблемы вспыхивает с той же силой, как десять, двадцать, множество раз до этого.

Представитель Турции... Представитель Кипра... Представитель Греции... Кто-то еще. Не может, не должно быть даже попыток приостановить эту столь обычную перепалку. Любая такая попытка председателя вызовет удар по нему со стороны той делегации, которая сочтет себя ущемленной. Я ограничиваюсь стандартными фразами: «слово предоставляется уважаемому представителю...», «благодарю уважаемого представителя...» и т.д. В то же время у меня нарастает напряжение: рано или поздно все желающие выговорятся. Воцарится молчание. У всех в который раз встанет вопрос: «А как же быть? Где развязка? Где выход из тупика, блокирующего окончание работы?»

Хорошо, если кто-нибудь вдруг предложит проект решения (наконец-то), с которым согласятся конфликтующие стороны. Но почему это должно случиться в эту ночь, если не случилось в течение многих предшествующих месяцев работы? Надежды никакой.

Скорее всего, в той тишине, которая последует за схваткой, взоры всех устремятся на председателя, ожидая, что, может быть, избавление придет от него. Но у меня нет никаких заготовок. Потому что ни наша делегация, никто другой при всех их долгих усилиях так и не смогли придумать ничего, дающего выход. Я жадно вслушиваюсь в перебранку делегатов в расчете уловить хоть какой-то новый поворот мысли, какой-то сигнал, ухватившись за который можно было бы составить какой-нибудь текст, способный получить консенсус. Но ничего подобного не происходит. Известные непримиримые позиции. Все тот же набор аргументов. Ситуация, которая рискует через какое-то количество минут превратиться в стандартный эпилог: «никакого решения не найдено, вопрос остается в повестке дня, следующее заседание состоится»... И тогда опять конца Сопевщения не видно. Печально. С этим не хочется мириться...

И вот наступает тишина. Оглядываю зал. Никто больше не просит слова. Предложений тоже нет. Объявить перерыв? Скажем, минут на тридцать. Но на часах начало четвертого утра. Делать подобное предложение в таких условиях было бы обоснованно только тогда, когда есть надежда, что перерыв что-то принесет. Но откуда она, эта надежда? Нет, лучше постараться разрубить узел сходу. Пусть даже необычным способом.

Пододвигаю микрофон. Говорю:

- Уважаемые коллеги. Все вы слышали всё, что здесь только что было сказано.

Пауза. Кто же с этим не согласится? Эта фраза становится как бы констатирующей частью решения.

Продолжаю:

- Предлагаю перейти к следующему пункту повестки дня. Это, как предполагается, должно стать резолютивной частью решения. Дело в том, что принятие в подобных условиях решения о переходе к следующему вопросу означает, что рассматриваемый вопрос повестки дня Совещание считает исчерпанным и закрывает его.

Председательский молоток уже занесен на виду у всех.

Я опускаю его через несколько секунд, потребовавшихся для того, чтобы мои слова были переведены синхронными переводчиками.

Полная тишина в зале сменяется нарастающим шумом.

Застывшие было делегаты приходят в движение.

Я еще в напряжении. Нет ли поднятой руки с протестом против такого решения, вернее, против такой развязки остроконфликтной ситуации, не оспаривает ли кто, что консенсус был и решение принято?

Нет, гул в зале - это гул одобрения. Последнее препятствие к принятию проекта Хельсинкского Заключительного акта было устранено, что и было тотчас же сделано на этом, оказавшемся последним заседании второго этапа. Тем самым руководителям государств - участников Общеввропейского совещания был открыт путь в Хельсинки.

Положение председателя является удобным и для принятия решений в форме заявления председателя тогда, когда принять решение в другом виде бывает затруднительно. Естественно, что в таком случае над подготовкой текста заявления председателя работают все заинтересованные делегации.

Председательствование государства на международном форуме, особенно когда речь идет о продолжительном сроке председательствования - месяц, а то и год, - открывает перед ним Дополнительные возможности для активного участия в международных делах, в том числе путем предложения интеллектуального лидерства в совместном поиске решения общих для всех проблем. Так действовала Россия в 2006 году, председательствуя на четырех крупных форумах - в «Восьмерке», в Комитете министров Совета Европы, в Организации черноморского экономического сотрудничества и в Арктическом совете.

Что касается механизма проведения двусторонних переговоров, то обычно об этом договариваются до их начала. Варианты бывают самыми разнообразными. Могут предусматриваться встречи первых лиц один на один, пленарные заседания с участием членов делегаций, создание рабочих групп.

Для многосторонних переговоров характерно создание руководящего органа, призванного обеспечивать нормальную работу форума и, в частности, координировать деятельность всех вспомогательных его органов.

Правилами процедуры Генеральной Ассамблеи ООН эта роль возлагается на Генеральный комитет. Он состоит из Председателя Генеральной Ассамблеи, который председательствует в нем, двадцати одного заместителя Председателя и председателей семи главных комитетов Ассамблеи. При этом в состав Генерального комитета не может входить

больше одного члена какой-либо одной делегации. Генеральный комитет призван представлять Генеральной Ассамблее рекомендации относительно повестки дня и мер, содействующих успеху ее работы.

На втором этапе Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе действовал Координационный комитет, состоявший из представителей, назначенных министрами иностранных дел, - это были главы делегаций всех государств-участников. Он координировал деятельность комиссий и обобщал результаты их работы для заключительного этапа Совещания. Именно им был одобрен и представлен на рассмотрение руководителям государств-участников проект Заключительного акта Совещания.

Рабочие органы ОБСЕ подразделяются на директивные и неофициальные. Директивными органами являются рабочие органы, которые уполномочены принимать решения и документы, имеющие политически обязывающий для всех государств-участников характер или отражающие согласованные мнения всех государств-участников. Только такие органы считаются официальными/формальными органами ОБСЕ. Прочие органы считаются неофициальными.

Высшим директивным органом ОБСЕ является Встреча глав государств и правительств (Встреча на высшем уровне), которая принимает решения, определяет приоритеты и ориентиры на высшем политическом уровне.

Совет министров, в состав которого входят министры иностранных дел государств-участников, является центральным директивным и руководящим органом ОБСЕ в период между встречами на высшем уровне.

Постоянный совет является главным директивным органом для проведения регулярных политических консультаций и осуществления руководства повседневной оперативной работой Организации в период между встречами Совета министров.

Автономным директивным органом ОБСЕ является Форум по сотрудничеству в области безопасности, мандат которого определяется решениями Встреч глав государств и правительств и Совета министров.

Неофициальными вспомогательными органами Постоянного совета являются Подготовительный комитет (Препком), Консультативный комитет по экономическим и экологическим вопросам, Группа для контактов со средиземноморскими партнерами по сотрудничеству и Группа для контактов с азиатскими партнерами по сотрудничеству.

Свои неофициальные вспомогательные органы имеет и Форум по сотрудничеству в области безопасности.

Автономным органом ОБСЕ является Парламентская ассамблея. В ее состав входят члены парламентов государств-участников ОБСЕ.

Функции Действующего председательства ОБСЕ выполняются в течение одного календарного года государством-участником, назначенным в этом качестве решением Встречи на высшем уровне или Совета министров, как правило, за два года до начала срока полномочий Председательства. Председательство отвечает за координацию действий и проведение консультаций по текущим делам ОБСЕ. Функции Председательства

исполняются министром иностранных дел (он именуется Действующим председателем) вышеуказанного государства-участника совместно с его сотрудниками, включая Председателя Постоянного совета. Ему оказывают содействие предыдущее и последующее председательства, работающие вместе с ним в составе Тройки. Разработка проектов итоговых документов многосторонних форумов, так называемая черновая работа, проводится во вспомогательных органах - комитетах, комиссиях, рабочих группах и т.д.

Главными комитетами Генеральной Ассамблеи ООН являются: Комитет по политическим вопросам и безопасности (включая регулирование вооружений) (Первый комитет); Специальный политический комитет; Комитет по экономическим и финансовым вопросам (Второй комитет); Комитет по социальным и гуманитарным вопросам и вопросам культуры (Третий Комитет); Комитет по опеке (включая несамоуправляющиеся территории) (Четвертый комитет); Комитет по бюджетным и Финансовым вопросам (Пятый комитет); Комитет по правовым вопросам (Шестой комитет).

На Совещании по безопасности и сотрудничеству в Европе во время его второго этапа действовали комиссии по вопросам безопасности, по вопросам экономического сотрудничества, по вопросам сотрудничества в гуманитарных и других областях

В Содружестве Независимых Государств для доработки и согласования проектов документов, вносимых на рассмотрение Советов, как правило, создаются экспертные группы из числа представителей государств-участников и органов Содружества, а также представителей, привлекаемых к работе над проектами документов в качестве специалистов. Организует и координирует их работу Исполнительный комитет СНГ.

Правила процедуры предусматривают открытый или закрытый характер заседаний. Так, заседания Генеральной Ассамблеи и ее главных комитетов должны быть открытыми, за исключением тех, когда какой-либо из этих органов решает, что ввиду исключительных обстоятельств его заседание должно быть закрытым. В ОБСЕ Встречи глав государств и правительств открыты для прессы и общественности. В то же время при Встречах Совета министров открытыми для прессы и общественности являются лишь заседание, посвященное открытию, и заключительное заседание, если только на встрече не будет принято решение сделать открытыми и другие заседания. Заседания же Постоянного совета и Форума по сотрудничеству в области безопасности, как правило, закрыты для прессы и общественности.

Определяется правилами процедуры и порядок ведения заседаний. Имеется, в частности, в виду, что для выступления необходимо получить разрешение председателя и что слово ораторам предоставляется в том порядке, в каком они заявили о своем желании выступить.

Устанавливается также регламент, определяющий продолжительность выступления ораторов. Для сессий Генеральной Ассамблеи ООН, проводимых на высшем уровне, время для выступления рекомендуется ограничивать пятью минутами. В ОБСЕ продолжительность выступлений на

Встречах глав государств и правительств и Встречах Совета министров также не должна превышать пяти минут. Вместе с тем продолжительность выступлений на заседаниях Постоянного совета и Форума по сотрудничеству в области безопасности, как правило, не ограничивается. Предполагается, что выступления должны относиться к обсуждаемому вопросу.

Вместе с тем во время обсуждения любого вопроса каждый представитель может взять слово по порядку ведения заседания.

Обычно Председатель немедленно удовлетворяет такую просьбу, даже если для этого требуется на время прервать выступающего. Кроме того, участники заседаний имеют право на ответ. Под этим понимается возможность выступления каждого члена организации, если речь, произнесенная кем-либо из участников заседания после прекращения записи ораторов, дает для этого основание.

В правилах процедуры содержится и многое другое, имеющее значение для четкой работы форума.

В них определяются также рабочие языки форума. Вплоть до Первой мировой войны языком международных конференций был, как правило, французский. Между двумя войнами получило практику использование для этих целей двух языков - французского и английского. После Второй мировой войны возрос престиж русского языка, который также стал широко использоваться в многосторонних переговорах.

Рабочими языками Генеральной Ассамблеи ООН являются английский, арабский, испанский, китайский, русский и французский. Это означает, что речи, произносимые на любом из шести языков Генеральной Ассамблеи, переводятся устно на пять других языков, на них составляются стенографические или краткие отчеты, издаются все резолюции и другие документы. Эти же языки являются официальными и рабочими языками Совета Безопасности. Рабочими языками Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе были избраны английский, испанский, итальянский, немецкий, русский и французский. Они же стали и рабочими языками ОБСЕ. Рабочим языком Советов Содружества Независимых Государств является русский. Ключевым моментом для работы многостороннего форума является определение порядка принятия им своих решений. Варианты могут быть различными:

- Простым большинством голосов.
- Квалифицированным большинством голосов, скажем двумя третями голосов.
- Консенсусом, то есть при отсутствии возражений со стороны даже одного из участников форума.
- Путем аккламации, то есть без голосования, посредством одобрения рассматриваемого предложения аплодисментами, возгласами, репликами и т.п.

Решения Генеральной Ассамблеи ООН по важным вопросам принимаются большинством в две трети голосов присутствующих и участвующих в голосовании членов Ассамблеи Эти важные вопросы

включают рекомендации в отношении поддержания мира и безопасности, выборы непостоянных членов Совета Безопасности, выборы членов Экономического и Социального Совета и Совета по Опеке, прием новых членов в Организацию Объединенных Наций, приостановление прав и привилегий членов Организации, исключение из Организации ее членов, вопросы, относящиеся к функционированию системы опеки, и бюджетные вопросы. Резолюции Генеральной Ассамблеи носят рекомендательный характер.

Решения Генеральной Ассамблеи по другим вопросам, помимо предусмотренных выше, включая определение дополнительных категорий вопросов, которые подлежат решению большинством в две трети голосов, принимаются простым большинством присутствующих и участвующих в голосовании членов Организации.

Господствующий принцип состоит в том, что каждое государство имеет при этом один голос. В этом находит выражение принцип суверенного равенства государств, не допускающий их деления на категории с разным объемом прав и обязанностей.

Исключение составляют такие организации, как, например, Международный валютный фонд или Всемирный банк, где решения могут приниматься взвешенным большинством. Это предполагает, что число голосов, которым располагает каждый участник, зависит от размера его финансового взноса в организацию.

В Совете Безопасности ООН решения принимаются квалифицированным большинством: чтобы быть одобренными, они должны получить голоса не менее девяти членов Совета. Особым правилом, записанным в Уставе ООН, является то, что решения Совета Безопасности ООН по любому вопросу, кроме процедурных, считаются принятыми, когда за них поданы голоса не менее девяти членов Совета Безопасности, «включая совпадающие голоса всех его постоянных членов». Это правило, получившее название принципа единогласия, оказалось на практике чрезмерно жестким. Лишая постоянных членов Совета даже такой гибкости, как возможность воздерживаться при голосовании, оно угрожало парализовать деятельность этого органа. Выход из положения был найден в 1946 году представителем Советского Союза (им был А.А. Громыко) при рассмотрении проекта резолюции № 4, касавшейся Испании. Советский Союз не считал возможным проголосовать за эту резолюцию. Вместе с тем он не хотел и подавать свой голос против нее. Поэтому представитель Советского Союза при голосовании воздержался, но сделал заявление о том, что неподача его совпадающего голоса в пользу предлагавшегося решения не должна рассматриваться как препятствие к принятию резолюции. Решение было принято. Это было нововведение, которым пользуются и поныне и которое могло бы быть названо «поправкой Громыко к Уставу ООН». Кроме того, начиная с 1971 года в практике Совета Безопасности стала применяться процедура неучастия постоянных членов Совета Безопасности в голосовании, что не препятствовало, однако, принятию решения.

Необходимость совпадения голосов постоянных членов Совета Безопасности понимается в настоящее время как отсутствие со стороны кого-либо из них голосования против. Голосование постоянного члена Совета Безопасности против предлагаемого решения по любому вопросу, кроме процедурного, носит название «вето».

Вместе с тем в работе Совета Безопасности получил распространение метод одобрения решений на основе консенсуса. Под этим понимается такая степень отработки решений, которая обеспечивает согласие с ними всех пятнадцати членов Совета. Ценность этой практики состоит в том, что подобные решения, отражая единодушную волю государств, представленных в Совете, имеют наибольшие шансы быть претворенными в жизнь. Речь идет о развитии принципов принятия решений Советом Безопасности, заложенных в Уставе ООН, - развитии, повышающем эффективность Совета в условиях нарождающейся многополярности мира.

Резолюции Совета Безопасности являются обязательными Для всех государств - членов ООН.

Россия выступает за радикальное реформирование ООН в целях ее планомерной адаптации к меняющимся политическим и экономическим реалиям в мире. При этом наша страна считает важным обеспечить дальнейшее повышение эффективности деятельности Совета Безопасности ООН с приданием этому органу большей представительности и обеспечением должной оперативности в его работе. Россия исходит при этом из того что статус пяти постоянных членов Совета Безопасности ООН должен быть сохранен.

Решения директивных органов ОБСЕ принимаются на основе консенсуса. Правила процедуры ОБСЕ определяют консенсус «как отсутствие какого бы то ни было возражения со стороны того или иного государства против принятия решения по рассматриваемому вопросу».

При этом может применяться процедура молчания. Предложение о принятии решения с использованием процедуры молчания вносится председателем с указанием точного времени окончания периода молчания. Если на заседании никто из представителей государств-участников не выдвигает возражений, то такое решение считается находящимся под действием процедуры молчания. Молчание считается нарушенным, если какое-либо государство-участник уведомило в письменном виде председателя о возражении или поправке до истечения периода молчания. Если молчание не было нарушено, председатель сразу по истечении периода молчания информирует в письменном виде о том, что данное решение принято. Процедура молчания облегчает процесс принятия решений.

В Содружестве Независимых Государств решения Совета глав государств, Совета глав правительств, Совета министров иностранных дел и Экономического совета по вопросам, кроме процедурных, также принимаются консенсусом. Решения по процедурным вопросам принимаются простым большинством участвующих в заседании членов Совета.

По некоторым вопросам организационного характера решения могут приниматься методом жеребьевки. Таким образом может, например, определяться порядок председательствования, распределения помещений между делегациями, очередность их вступительных и заключительных выступлений. Форма жеребьевки определяется так, чтобы она обеспечивала полную объективность. Например, когда на Мадридской встрече государств - участников Общеввропейского совещания в 1980 году потребовалось определить путем жеребьевки порядок выступлений на ее открытии и закрытии министров иностранных дел. был избран следующий метод. На виду у всех на столе председателя подготовительного заседания было установлено два прозрачных барабана. В один из них были помещены свернутые записки с номерами от 1 до 35 - по числу государств-участников, в другой барабан были положены 35 свернутых записок с названиями 35 государств. Две представительницы секретариата встречи одновременно вынимали из барабанов по записке, демонстрируя их присутствующим, и объявляли одна - название государства, другая - порядковый номер, то есть очередность выступления. В ООН метод жеребьевки используется для определения раскладки делегаций в зале заседаний.

В целях надлежащего технического обеспечения работы многосторонних форумов создаются исполнительные секретариаты. Для форумов несессионного типа их руководителями являются граждане принимающей стороны, назначаемые этой страной с согласия государств - участников форума.

В отношении сессий Генеральной Ассамблеи ООН и деятельности Совета Безопасности эти функции выполняет Секретариат ООН.

Повестка дня, правила процедуры и другие организационные вопросы, связанные с проведением Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, были сведены в отдельный документ под названием: «Заключительные рекомендации консультаций в Хельсинки», получивший в обиходе название «Синяя книга» по цвету своей обложки. В «Синей книге» было предусмотрено проведение Совещания в три этапа. Первый этап состоялся в Хельсинки летом 1973 года на уровне министров иностранных дел. Главная задача этого этапа состояла в утверждении всего того, что содержала «Синяя книга». Второй этап проходил с сентября 1973 года до июля 1975 года. Он проводился на уровне делегаций, возглавлявшихся заместителями министров иностранных дел или послами. Его задача состояла в подготовке проекта итогового документа Совещания. Третий этап был проведен в Хельсинки на уровне руководителей государств 30 июля - 1 августа 1975 года. Его главная Цель состояла в подписании заключительного документа Совещания - Хельсинкского Заключительного акта, которому предшествовали выступления глав делегаций. Что касается ОБСЕ, то она теперь работает по Правилам процедуры, принятым Советом министров ОБСЕ 1 ноября 2006 года.

В приложениях приводятся Временные правила процедуры Совета Безопасности, Заключительные рекомендации консультаций в Хельсинки

(«Синяя книга»), Правила процедуры Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе, а также Правила процедуры Совета глав государств, Совета глав правительств, Совета министров иностранных дел и Экономического совета Содружества Независимых Государств.

Большим своеобразием отмечена деятельность «Группы восьми». Это неофициальный форум лидеров ведущих промышленно развитых демократических стран (России, США, Великобритании, Франции, Японии, Германии, Канады и Италии) с участием ЕС (с ограниченным статусом). В рамках этого форума осуществляется согласование подходов его участников к актуальным международным проблемам. На долю стран-участниц «Восьмерки» в 2006 году приходилось 49% мирового экспорта, 51% промышленного производства, 49% активов МВФ.

История «Большой восьмерки» (ранее - «Семерки») восходит к 1975 году, когда по инициативе президента Франции В. Жискара д'Эстена в Рамбуйе состоялась первая такая встреча. С 1977 года во встречах участвуют представители руководства Европейского Союза (первоначально - председатель КЕС, затем также председатель Евросовета). Россия вошла в состав этого форума на саммите в Денвере в 1997 году, хотя некоторые вопросы экономического характера продолжают обсуждаться в формате «Семерки». С вступлением России в «Восьмерку» качественно изменился ее характер: из эксклюзивного «клуба западных держав» она превращается в более представительный форум.

«Группа восьми» не является международной организацией. Она не основана на международном договоре, не имеет формально определенных критериев приема, устава и постоянного секретариата. Решения «Восьмерки» носят характер морально-политических обязательств государств-участников. Однако их вес для хода международных дел весьма значителен.

В «Группе восьми» нет формально одобренных правил процедуры, вместе с тем у нее сложился устойчивый порядок работы. Саммиты проходят ежегодно поочередно в странах-партнерах, а страна, проводящая встречу на высшем уровне, выступает в течение календарного года в качестве председателя «Группы восьми». Она организует проведение саммита, министерских, экспертных и рабочих встреч, формирует график и обеспечивает координацию всей текущей работы Группы. Дискуссии глав государств и правительств проходят в узком кругу (допущены лишь шерпы - личные представители лидеров). Содержание дискуссии не передается огласке; протоколы не ведутся. При принятии решений действует принцип консенсуса.

Ежегодный рабочий цикл «Группы восьми» сориентирован, прежде всего, на подготовку и проведение саммитов - главного мероприятия «клуба». Всю подготовительную работу возглавляют и координируют шерпы, которые встречаются обычно четыре раза в год. Шерпы возглавляют «национальные команды» в составе политических директоров, внешнеполитических и финансовых су-шерпов, других национальных экспертов. Важную роль в процессе подготовки саммитов играют регулярные

встречи министров иностранных дел (проводятся в преддверии саммитов и в начале сессий ГА ООН) и министров финансов (проводятся накануне саммитов и в привязке к весенним сессиям МВФ/Всемирного банка). В рамках подготовки саммитов по договоренности также проводятся встречи министров по вопросам окружающей среды, содействия международному развитию, энергетики, труда и социального развития, здравоохранения, образования, внутренних дел и юстиции, науки и технологий и др.

В рамках «Группы восьми» организуются также рабочие, экспертные и целевые группы по определенным направлениям. В 2006 году в «Группе восьми» действовали группа экспертов по вопросам глобального партнерства, Римская/Лионская группа (борьба с терроризмом и с оргпреступностью), группа контртеррористических действий, группа личных представителей лидеров «Восьмерки» по связям с африканскими странами, группа экспертов по нераспространению (с подгруппой по утилизации плутония), рабочая группа по ядерной и физической безопасности. В среднем по линии «Восьмерки» за год проходит от 60 до 80 мероприятий.

В 2006 году функции председателя «Группы восьми» выполняла Россия. Местом очередного саммита в связи с этим 15-17 июля 2006 года стал Санкт-Петербург. Председателем саммита был Президент Российской Федерации В. В. Путин.

Как страна-председатель Россия видела свою задачу в том, чтобы помимо продолжения обсуждения традиционных для «Группы восьми» тем придать новый импульс работе по поиску Решений таких важнейших международных проблем, как обеспечение энергетической безопасности, развитие современных систем образования и борьба с инфекционными заболеваниями. Эти идеи встретили понимание партнеров. Внесенные Россией документы были приняты практически без изменений.

Важно отметить, что при рассмотрении этих приоритетных тем, а также вопросов глобализации торговли и проблем Африки к восьми участникам саммита присоединились лидеры Бразилии, Индии, Китая, Мексики, Южной Африки, а также руководители Африканского Союза, Содружества Независимых Государств, Международного энергетического агентства, Международного агентства по атомной энергии, Организации Объединенных Наций, Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Всемирного банка, Всемирной организации здравоохранения и Всемирной торговой организации. Таким образом, на Петербургском саммите был сделан шаг вперед в процессе демократизации и открытости. Когда в 2008 году встал вопрос о срочном проведении встречи «Восьмерки» в связи с мировым финансовым кризисом, Президент России Д.А. Медведев выступил с новой крупной инициативой в отношении расширения состава встречи. В результате встреча в Вашингтоне в ноябре 2008 года была проведена при 21 участнике (к первоначально запланированным 20 участникам такой встречи присоединилась Испания).

Кроме того, дискуссия была проведена с учетом рекомендаций двух важнейших форумов, состоявшихся в начале июля 2006 года в Москве, -

Всемирного саммита религиозных лидеров и Международного форума неправительственных организаций «Гражданская восьмерка-2006». Никогда ранее «Группа восьми» не уделяла столь большого внимания мнению мировой общественности.

В том, что касается вопросов урегулирования региональных конфликтов, особое внимание, учитывая обострившуюся там к моменту форума обстановку, было уделено Ближнему Востоку.

Общие подходы «Группы восьми» по обсуждавшимся вопросам отражены в итоговом Заявлении Председателя, текст которого приводится в Приложении V.

Санкт-Петербургская встреча «Группы восьми» стала рекордной по количеству обязательств, принятых на себя ее участниками. Всего в 14 коллективных документах лидеров и Заявлении председателя их содержится 317. Как отмечает проректор Государственного университета - Высшей школы экономики М.В. Ларионова, «существенное значение имеет то, что 216 из принятых обязательств направлены на реализацию приоритетных вопросов повестки дня саммита и касаются основных тем председательства России: 52 - по борьбе с инфекционными болезнями, 114 - в области глобальной энергетической безопасности, 50 - в сфере образования для инновационного общения и развития».

На пресс-конференции по итогам Встречи В.В. Путин отметил, что «растущий экономический потенциал России позволяет ей играть все более весомую роль в глобальном развитии».

Петербургский саммит был воспринят в мире как большой успех внешней политики нашей страны.

Россия активно участвовала в подготовке и проведении в 2007 году (6-8 июня) саммита в Хайлигендамме, в Германии. В центральном документе встречи были отмечены растущий вклад России в развитие мирового хозяйства, высокие темпы роста ее экономики, ответственная макроэкономическая и финансовая политика. Лидеры восьми государств высказались за развитие взаимодействия с целью стабилизации финансовых рынков, стимулирования инвестиций и инноваций, защиты интеллектуальной собственности. «Восьмерка» подтвердила приверженность приоритетам, согласованным в период российского председательства в 2006 году. Было принято решение о подготовке национальных докладов о реализации принципов глобальной энергобезопасности, принятых на саммите в Санкт-Петербурге. Придан новый импульс развитию международного сотрудничества в области борьбы с инфекционными заболеваниями. Сотрудничество в сфере образования получило развитие как в контексте стимулирования инноваций, так и в плане поддержки развивающихся стран, прежде всего в Африке. В принятом в Хайлигендамме заявлении по нераспространению подтверждена важность совместных усилий на этом направлении, выражена поддержка международным нераспространенческим режимам. В позитивном ключе упомянута российская инициатива создания многосторонних центров по предоставлению услуг в области ядерного

топливного цикла. Достигнута договоренность продолжить работу по программе Глобального партнерства «Группы восьми» против распространения оружия и материалов массового уничтожения.

При нашем содействии получил развитие процесс демократизации работы «Восьмерки» за счет активного подключения к обсуждению глобальных проблем ведущих развивающихся стран. Россия поддержала немецкую идею о запуске Хайлиген-даммского процесса, предусматривающего структуризацию диалога «Восьмерки» со своими традиционными партнерами (Китай Индия, Бразилия, Мексика и ЮАР) как важного элемента формирующегося в мире неформального механизма коллективного лидерства ведущих государств. По проблеме климата была подтверждена готовность к диалогу всех стран «Восьмерки» с подключением развивающихся стран с целью выработки нового глобального соглашения к 2009 году.

После саммита Россия активно участвует в выработке концепции Хайлигендаммского процесса, содействует реализации инициатив «Восьмерки» по улучшению афгано-пакистанских отношений и укреплению верховенства закона. Значение принципов глобальной энергобезопасности, согласованных в период российского председательства, было вновь подтверждено на организованной под эгидой «Группы восьми» международной конференции «Роль внешней политики в обеспечении надежных поставок энергоресурсов и защите климата» (Берлин, 3 декабря 2008 года).

В работе саммита «Группы восьми», состоявшегося 7-9 июля 2008 года на острове Хоккайдо, принял участие Президент России Д.А. Медведев. На саммите речь шла о состоянии мировой экономики, где наибольшую обеспокоенность вызывал резкий рост цен на продовольствие. Участники встречи были едины в том, что для стабилизации ситуации нужны комплексные меры по укреплению продовольственной безопасности в мире. Долгосрочный вклад нашей страны в решение этой проблемы будет состоять, прежде всего, в существенном наращивании сельхозпроизводства и его поставок не только внутри страны, но и на мировые рынки.

Серьезное внимание было уделено глобальной энергетической безопасности. В условиях резкого роста цен на энергоносители ситуация на сырьевых рынках остается весьма непростой, и это подтверждает актуальность тех решений, которые были выработаны в Санкт-Петербурге в ходе саммита «Восьмерки» 2006 года. На этот раз речь шла также о новых энергетических технологиях, развитие которых будет строиться на модели энергоэффективности.

«Восьмерка» поддержала активизацию усилий мирового сообщества по достижению целей развития Тысячелетия и оказанию содействия экономическому развитию Африки. По-прежнему актуальной была тема противодействия международному терроризму. Была вновь подчеркнута центральная роль Организации Объединенных Наций в борьбе с этим злом и намечены новые шаги «Восьмерки» в сфере антитеррора.

Все это свидетельствует о том, что «Группа восьми» превращается во все более значимый элемент формирующегося в мире неформального механизма коллективного и конструктивного лидерства ведущих государств.

Завершение подготовительных и организационных мероприятий участниками переговоров открывает путь к началу собственно переговоров.

Глава третья

Собственно переговоры, или «переговоры за столом»

Основные фазы

Собственно переговоры, или, как иногда называют эту стадию переговорного процесса, «переговоры за столом», развиваются обычно по схеме от общего к конкретному. Это предполагает движение от согласия относительно концепции возможной договоренности и ее главного содержания к формулированию договоренности вплоть до отработки окончательного текста. В свете этого данную стадию переговорного процесса можно подразделить на четыре составные части, или четыре основные фазы:

- Изложение участниками своих подходов к переговорам. Эту фазу принято называть исследовательской.
- Внесение и обсуждение предложений по заключительным документам.
- Редактирование проектов заключительных документов.
- Одобрение согласованных проектов заключительных документов.

Через такие фазы обычно проходят все переговоры, причем иногда участники переговоров даже договариваются о соблюдении их очередности и последовательности перехода от одной к другой. Однако строгих правил на этот счет нет. Нередко участники переговоров вносят на рассмотрение своих партнеров проекты заключительных документов еще до начала переговоров или сразу же после того, как они открываются, то есть как бы совмещая первую и вторую из перечисленных фаз. Что же касается сути подходов сторон к переговорам, их целей и существа их позиций, то они вскрываются тем явственней, чем более конкретный характер принимает работа по формулированию проектов заключительных документов.

Рассмотрим каждую из названных фаз переговоров в отдельности, а также некоторые технические приемы, применяемые сторонами в их состязании за обеспечение наилучших для себя результатов и в поисках выхода на договоренности.

Первая, или исследовательская, фаза

Первая, или исследовательская, фаза важна уже тем, что от начальных шагов в переговорах, от первых заявлений на них, особенно публичных,

может во многом зависеть дальнейшее развитие событий, тональность переговоров, их восприятие общественностью. Как говорится, лиха беда начало. С учетом этого требуется особая осмотрительность в расчете своих действий и бдительное отношение к действиям партнера или партнеров. Одним словом, состязание и сотрудничество, которые, несомненно, присутствуют и в ходе «переговоров о переговорах», обретают начиная с этого момента все большую предметность.

В целом эта фаза обычно носит исследовательский, или ознакомительный, характер и проходит, как правило, в форме свободной дискуссии. Стороны излагают свои взгляды на переговоры, ставят друг другу уточняющие вопросы. Эта фаза обычно проводится на пленарных заседаниях делегаций. В ходе ее участники обычно делают акцент на то, чтобы наилучшим образом представить свои принципиальные подходы к переговорам, их целям, разъяснить суть линии поведения, которой они намереваются придерживаться, понять интересы друг друга, уточнить, в чем они совпадают или перекликаются, а в чем расходятся, и с учетом этого нащупать основу возможных договоренностей. Иногда целесообразно четко обозначить пределы, так называемые «красные линии», дальше которых участник переговоров ни на какие уступки пойти не может. Обычно это связано с интересами национальной безопасности.

В ходе этой работы полезно подводить итоги дискуссии через председательствующего на многосторонних форумах или путем обобщающих заявлений глав делегаций, когда речь идет о двусторонних переговорах. В целом полученная на этой фазе работы информация помогает понять намерения и возможности партнеров в отношении переговоров. Она ценна для разработки или уточнения позиций сторон, формулирования этих позиций в виде предложений или проектов документов. Чем глубже удастся уяснить на этой фазе замыслы участников переговоров, тем более продуктивный характер сможет принять их дальнейшая работа.

Первая фаза может приводить к выработке общего принципа который участники переговоров соглашаются положить в основу последующего поиска решения проблемы или даже рамочной договоренности на этот счет. Так, в переговорах по ближневосточному урегулированию родилась формула «территория за мир».

Рассмотрение предложений

На следующей фазе центр внимания переносится на изложение позиций, то есть на конкретное выражение взглядов сторон по рассматриваемым проблемам. Делается это, как правило, в виде письменных предложений. Обсуждение этих предложений дает сторонам возможность предметно представить контуры возможных договоренностей и в общих чертах сформулировать их структуру и содержание. Если по одному и тому же вопросу вносится несколько предложений, это открывает возможность углубленного их сопоставления и вычленения путем сравнительного анализа элементов договоренностей. Иногда полезно работу на этой фазе доводить до

выявления согласия не только относительно основного содержания общей договоренности, но и всех ее составляющих. Такой метод применялся при отработке каждого из принципов взаимоотношений между государствами, включенных в Хельсинкский Заключительный акт. Это создавало хорошую основу для формулирования окончательного текста.

Редактирование итоговых документов

После этого наступает фаза редактирования проектов итоговых документов. Эту фазу называют фазой «работы с карандашами». Она проводится обычно в рабочих группах с целью создания наилучших условий для эффективной работы. Речь идет о едва ли не самой ответственной части всего переговорного процесса. Чем конкретнее обязательства, которые должны взять на себя стороны, тем больше усилий требуется для достижения договоренности по ним. Недаром говорится: «дьявол в подробностях». К тому же на этой фазе, как правило, требуется привлечение к переговорам экспертов и консультантов с большим объемом работы по координации их деятельности. Именно на этой фазе в большей степени, чем в ходе всей предыдущей работы, вскрываются истинные намерения сторон, явственно дают о себе знать их интересы. В дело пускаются стратегические и тактические ресурсы сторон, возможности их взаимного воздействия, их воображение и изобретательность.

Технические приемы, применяемые в переговорах

Переговорная практика накопила обширный арсенал технических приемов, которые используются сторонами при переговорах для продвижения своих интересов и поисков развязок возникающих при этом трудностей.

Приведем некоторые примеры.

Порядок рассмотрения и решения выносимых на переговоры проблем. Он может состоять в договоренности между сторонами о том, что переход к каждому очередному вопросу намеченной повестки дня будет осуществляться только после того, как достигается решение по предшествующему вопросу. Такой подход способствует планомерному развитию переговоров, не дает возможности тому или иному партнеру перескакивать с вопроса на вопрос, исходя из его интересов. В то же время при возникновении серьезных разногласий по какому-либо вопросу могут оказаться парализованными до преодоления таких разногласий переговоры в целом. Может применяться и другой, противоположный метод работы. Он состоит в том, что проблему, по которой возникли сложности, обходят, оставляют ее временно в подвешенном состоянии, договариваясь вернуться к ней позже, а тем временем продолжается работа по другим вопросам. Такой прием может давать экономию времени и помогать подготовке компромиссных решений по нескольким проблемам одновременно. Выбор того или иного варианта сам по себе может быть предметом процедурной борьбы.

Пакетное решение, или «пакет». Это означает одновременную договоренность по нескольким спорным проблемам. Такой прием может представлять интерес при трудностях отдельного решения каждой из включенной в «пакет» проблем а также для спасения лица переговорщиков, поскольку в рамках пакетного решения затушевываются размеры уступок, на которые они соглашаются пойти, так как «пакет» обычно содержит сочетание привлекательных и менее привлекательных для каждого партнера позиций. Пакетные решения неоднократно использовались при подготовке Хельсинкского Заключительного акта, эффективно способствуя продвижению дела вперед. Они часто применяются в Организации Объединенных Наций.

Иногда решение нескольких проблем одновременно, в «пакете», оказывается, напротив, слишком сложным, и в таких случаях применяется прием их расчленения, называемый «распечатыванием пакета», то есть решения первоначально объединенных проблем по отдельности. Примером могут быть переговоры между СССР и США по сокращению ядерных вооружений в конце 1980-х годов. Они долго велись одновременно по двум проблемам: ликвидации ядерных ракет средней дальности и сокращения стратегических наступательных вооружений. Решить в увязке сразу две проблемы оказалось слишком трудно. В связи с этим Советский Союз в 1987 году предложил разделить их. Это способствовало тому, что в 1987 году был подписан Договор о ликвидации ядерных ракет средней и меньшей дальности, а в 1991 году - Договор о сокращении стратегических наступательных вооружений.

Распространенным методом достижения договоренности являются увязки различных спорных вопросов с последующим их решением путем встречных уступок. Этому помогает такой тактический прием, как использование квадратных скобок, в которые партнеры заключают те формулировки, по которым им не удастся сразу достичь согласия. Они продолжают работать над остальным текстом, а позже возвращаются к тому, что было оставлено в скобках (как правило, это встречные варианты, защищаемые каждым из партнеров), с тем, чтобы снимать разногласия, в том числе путем «размена», то есть взаимных шагов навстречу друг другу по оставшимся проблемам.

Параллельно со всем этим обычно проводятся интенсивные контакты с целью уточнения позиций и поиска развязок трудных вопросов в неформальной обстановке.

Метод «увязок» может применяться не только в отношении отдельных формулировок или частных вопросов, но и в отношении крупных проблем, представляющих интерес для участвующих в переговорах государств.

Примером этого стали переговоры между Россией и Украиной о судьбе Черноморского флота и заключении политического Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве. Решение этих проблем мыслилось Россией во взаимосвязи, в то время как Украина стремилась эту взаимосвязь разорвать, будучи больше заинтересованной в политическом договоре. Следуя такому

курсу, украинский парламент - Верховная рада - ратифицировал политический договор, но затягивал ратификацию базовых Соглашений по Черноморскому флоту, несмотря на то что эти Соглашения были подписаны раньше договора. Это вызывало в российском общественном мнении беспокойство, проявившееся с особой силой во время обсуждения вопроса о ратификации российско-украинского политического договора в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. Возникла критическая ситуация, при которой внесенное исполнительной властью предложение о ратификации этого договора могло быть отклонено сенаторами с крайне негативными последствиями для общего состояния российско-украинских отношений. В кульминационный момент дебатов в Совете Федерации выступил Председатель Правительства Российской Федерации ЕМ. Примаков. Суть сказанного им была проста: Договор о дружбе, сотрудничестве и партнерстве с Украиной ратифицировать следует, однако завершение ратификационного процесса надо обусловить ратификацией Украиной Соглашений по Черноморскому флоту.

Как это сделать?

Е.М. Примаков предлагает: Закон «О ратификации Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве между Российской Федерацией и Украиной» одобрить и, как положено, направить на подпись Президенту. Вместе с тем в решение Совета Федерации внести специальное положение:

«Обмен ратификационными грамотами по Договору о дружбе, сотрудничестве и партнерстве между Российской Федерацией и Украиной произвести после ратификации Украиной Соглашений между Российской Федерацией и Украиной о статусе и условиях пребывания Черноморского флота на территории Украины, о параметрах раздела Черноморского флота и Соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Украины о взаиморасчетах, связанных с разделом Черноморского флота и с пребыванием Черноморского флота Российской Федерации на территории Украины, подписанных 28 мая 1997 года»

Изысканный ход! Он изменил настроение сенаторов.

Совет Федерации предложение Е.М. Примакова принял.

17 февраля 1999 года Закон о ратификации был Советом одобрен и направлен на подпись Президенту. 2 марта Президент Российской Федерации своей подписью завершил ратификацию Договора. Одновременно Президент дал указание МИДу подготовить ратификационную грамоту в отношении Договора «после ратификации украинской стороной российско-украинских Соглашений по вопросам Черноморского флота».

Таким образом, Россия проявила максимум доброй воли, продемонстрировав свое стремление к дружбе и сотрудничеству с Украиной. Слово теперь было за Киевом.

Реакция Украины, ее Верховной рады оказалась реалистичной и разумной. Там сразу по-деловому взялись за ратификацию Соглашений по Черноморскому флоту и быстро завершили этот процесс. Соглашения по Черноморскому флоту вступили в силу.

1 апреля 1999 года Президенты России и Украины обменялись в Москве грамотами о ратификации Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве, и начиная с этого дня он вступил в силу.

Так завершился многотрудный процесс, для успеха которого большие усилия были приложены обеими сторонами.

Как справедливо написал видный исследователь проблемы Черноморского флота С.А. Усов, «разрешение проблемы ЧФ стало возможным только одновременно с урегулированием межгосударственных отношений между Российской Федерацией и Украиной через заключение Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве в «пакете» с базовыми Соглашениями по Черноморскому флоту».

Со вступлением в силу Договора о дружбе, сотрудничестве и партнерстве, а также Соглашений по Черноморскому флоту завершился первый, огромной важности период становления отношений между Российской Федерацией и Украиной как суверенными, независимыми державами.

1 апреля 2008 года статс-секретарь, заместитель министра иностранных дел России Г.В. Карасин, выступая на парламентских слушаниях в Государственной Думе на тему: «Состояние российско-украинских отношений и выполнение обязательств по Договору о дружбе, сотрудничестве и партнерстве между российской Федерацией и Украиной», назвал этот Договор «историческим документом», в котором «отражено по существу все то положительное, что вопреки трудностям постепенно пробивало себе дорогу в межгосударственных отношениях». Он заявил в этой связи: «Потребовались особая мудрость государственных руководителей, мастерство и такт дипломатов обеих стран, чтобы не подвергнуть бессмысленному разрушению общее историческое наследие наших народов, сохранить все то, что реально могло служить интересам России и Украины».

Далее он заявил: «Подписание трех базовых Соглашений по Черноморскому флоту 28 мая 1997 г. позволило в принципиальном плане решить эту проблему, долгое время остававшуюся серьезным раздражителем в двусторонних отношениях... Очевидно, - продолжал он, - что реализация Соглашений между Российской Федерацией и Украиной по вопросам пребывания и функционирования Черноморского флота на территории Украины является важным стабилизирующим фактором во всей системе отношений между Россией и Украиной, способствует укреплению между ними атмосферы взаимопонимания и доверия».

Такова оценка рассматривавшихся нами договоренностей после десяти лет их подписания.

Уместно отметить еще один аспект этих договоренностей, который приобретает все большую актуальность в наши дни. Стремясь сохранить дружбу между двумя странами и народами на долгие времена, российские переговорщики предложили включить в текст политического Договора положение о том, что одной из основ российско-украинских отношений

является стратегическое партнерство (выделено нами. - ЮД.), а также записать следующее:

«Каждая из Высоких Договаривающихся Сторон воздерживается от участия или поддержки каких бы то ни было действий, направленных против другой Высокой Договаривающейся Стороны, и обязуется не заключать с третьими странами каких-либо договоров, направленных против другой Стороны. Ни одна из Сторон не допустит также, чтобы ее территория была использована в ущерб безопасности другой Стороны» (статья Договора).

Украинские переговорщики эти предложения приняли, и были включены в текст Договора.

Зачастую переговоры в целом или по отдельным крупным их вопросам не обходятся без нарастания сложностей, когда перед участниками переговоров встает вопрос о введении в действие запасных позиций. Выбор наилучшего момента для этого - одна из ответственных составляющих переговорного мастерства. Речь идет о таком их использовании, когда это может привести к завершению переговоров или, по крайней мере, существенному их продвижению. Преждевременное раскрытие запасных позиций может не дать такого эффекта. В то же время затяжка с введением их в действие может осложнить ход переговоров. Помочь решению этой проблемы могут неофициальные контакты между переговорщиками, трезвая оценка ситуации, складывающейся вокруг переговоров как в странах, ведущих переговоры, так и на международной арене, наконец, выдержка и интуиция переговорщика. Одна из важнейших задач при этом состоит в расчете эффекта, который может произвести такой шаг на партнера, а также оценки того, насколько можно надеяться на встречные подвижки с его стороны. Выбор момента для наиболее результативного введения в действие резервных позиций может требовать больших временных затрат и немалых усилий.

Так, в переговорах между Россией и Украиной 1992-1993 годов о распределении нескольких миллиардов марок, выделенных на строительство жилых городков для возвращавшихся из Германии офицеров и прапорщиков, потребовалось почти девять месяцев, пока не были созданы условия, позволившие российской делегации достичь договоренности путем введения в действие запасной позиции.

Может возникать также вопрос об уровне, на котором целесообразно раскрывать резервные позиции, чтобы получить от этого максимальную отдачу, быть может, даже выходящую за рамки непосредственно переговоров.

Так, при подготовке Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе делегации западных стран долго не соглашались принять предложение нашей страны о проведении третьего заключительного его этапа на высшем уровне. Это продолжалось до тех пор, пока президент Франции В. Жискард д'Эстен не решил пойти навстречу Советскому Союзу в этом вопросе, причем сделал он это не через французскую делегацию, которая вела переговоры в Женеве, а при личной встрече с тогдашним

руководителем нашей страны Л.И. Брежневым, что оказало положительное влияние не только на ход дел на самом Совещании, но и на состояние отношений между СССР и Францией. При обостренных отношениях между отдельными участниками или группами государств, ведущих переговоры, могут возникать ситуации, когда даже конструктивные предложения будут отвергнуты уже в силу того, что они исходят от одного из участников противостояния. В таких случаях требуется тщательно отработать сценарии внесения, своего рода «впрыскивания» компромиссного предложения, несущего развязку. Это часто осуществляется через нейтральные страны, однако может настораживать в силу своей тривиальности. Более эффективными могут оказаться услуги стороны, не подозреваемой в выполнении посреднических функций и выступающей, таким образом, в роли подлинного автора вносимого ею предложения.

Так действовала наша делегация во время тяжелых баталий при отработке принципа нерушимости границ - едва ли не самого трудного из принципов взаимоотношений между государствами, вошедших в Хельсинкский Заключительный акт.

Испанский дипломат Хавьер Руперес взял тогда на себя смелость в один из кризисных моментов дискуссии по этой проблеме выдвинуть оригинальное компромиссное предложение (текст этого предложения был подготовлен советской делегацией), серьезно продвинувшее дело вперед. Я не хочу отвлекать внимание читателя на описание сути всей этой дипломатической операции, в которой было много профессиональной техники. Главное состояло в том, что ведущим в этой операции был представитель Советского Союза, которому надлежало определить Наиболее удобный момент для внесения предложения Рупересом, а последнему следовало сделать это настолько естественно и невиданно, вроде экспромта, чтобы не вызвать ни у кого подозрений о заранее спланированной акции, тем более с участием Советского Союза. Для усиления эффекта внезапности предложение планировалось внести в кульминационный момент дискуссии, на пленарном заседании в присутствии делегаций всех стран. Момент внесения предложения должен был определить советский делегат. Он сидел довольно далеко от Рупереса, на другой стороне зала, и, чтобы подать Рупересу знак действовать, должен был вытащить из кармана и небрежно бросить на стол связки ключей. Все так и произошло. Предложение, сделанное Рупересом, произвело сильное впечатление. Никто не осмелился с ходу его комментировать. Был объявлен перерыв. Советская делегация, разумеется, не спешила поддерживать то, что предложил Руперес, а другие, поразмыслив, нашли предложение приемлемым и поблагодарили Испанию, которая не входила ни в группу Варшавского договора, ни в группу НАТО, ни даже в группу нейтральных государств, за то, что она вывела работу форума из трудного положения.

Иногда в решения кризисных ситуаций вовлекаются руководящие деятели государств, поскольку проблемы могут быть столь значительными, что их решение возможно только на таких уровнях. Например, переговоры,

связанные с присоединением Украины к Договору о нераспространении ядерного оружия, велись в различном формате, но их заключительным аккордом стала договоренность, достигнутая на высшем уровне во время Будапештского саммита 1994 года государств-участников Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе.

В других случаях переговоры могут приобретать форму длительного поиска сторонами выхода на договоренности при продолжении процесса переговоров на различных уровнях - делегации, министры иностранных дел, руководители государств.

Примером могут служить переговоры между Россией и Японией о заключении мирного договора или та же подготовка Хельсинкского Заключительного акта.

При таких поворотах большое значение приобретает слаженность работы и взаимодействие всех государственных структур и всех уровней государственного механизма, имеющих отношение к тем или иным проблемам, являющимся предметом переговоров.

В острокризисных ситуациях может возникать вопрос о том, чтобы либо искать развязку на основе разработки дополнительных директив, либо прерывать или даже прекращать переговоры.

В исключительных случаях может быть применена процедура приостановления действия уже подписанного договора.

Так поступила Россия в отношении Договора об обычных вооруженных силах в Европе (ДОВСЕ). Как известно, этот Договор был подписан в 1990 году. После развала Советского Союза потребовалось подготовить Соглашение об адаптации ДОВСЕ применительно к новым условиям. Это Соглашение было подписано в 1999 году, но ратифицировала его только Россия. Страны НАТО увязали ратификацию Соглашения 1999 года с выполнением Россией требований, не имеющих отношения к ДОВСЕ. Более того, они предприняли ряд шагов, несовместимых с духом и буквой Договора. Продолжение выполнения Россией ДОВСЕ в подобной ситуации поставило бы под угрозу ее национальные интересы в сфере военной безопасности. В этих условиях Россия была вынуждена приостановить в 2007 году действие для нее первоначального Договора образца 1990 года. В то же время с российской стороны было заявлено о готовности возобновить действие ДОВСЕ в случае вступления в силу Соглашения о его адаптации и достижения договоренности о комплексе мер по восстановлению жизнеспособности режима ДОВСЕ.

В качестве средств, способных стимулировать достижение договоренностей, иногда используются и такие методы, как предоставление экономической помощи или решение каких-либо иных сопутствующих проблем, представляющих интерес для государства, от которого ждут уступок.

Согласованные формулировки, как правило, принимаются «ad referendum», что означает согласие лица, ведущего переговоры, на формулировку при условии одобрения ее вышестоящей инстанцией,

например главой делегации или столицей. Иными словами, такое согласие носит условный характер и нуждается в подтверждении.

Иногда после того, как по той или иной формулировке сняты все возражения, производится так называемая «регистрация» согласованных текстов или их частей. Речь идет о фиксируемом в протоколе заседания или каким-либо иным способом согласия с этими текстами участников переговоров.

Случаются в переговорной практике и такие ситуации, когда производится завышение ставок в переговорах «под занавес», то есть на завершающем их этапе. Выразиться это может в отказе от ранее согласованных договоренностей, то есть в пересмотре позиции, под которую партнер или партнеры могли сделать свои уступки, или в выдвижении новых, не обсуждавшихся ранее требований. Это всегда производит негативный эффект и осложняет достижение окончательных договоренностей. Подобные действия несут немалый риск для самого их инициатора. Помимо того, что они ставят под вопрос корректность поведения, они могут вызвать жесткую реакцию, при которой он может оказаться перед выбором либо полностью отказаться от своих требований, либо стать виновником срыва переговоров.

Крайним средством давления на партнера является предъявление ему ультиматума, то есть выдвижение категорического требования, сопровождаемого угрозой применения тех или иных мер, включая применение силы, если требование не будет выполнено. Использование ультиматума в ходе переговоров до предела сужает выбор вариантов ответного поведения партнера. Ему остается либо согласиться с требованием, что означает капитуляцию, либо отвергнуть ультиматум, что переводит отношения между партнерами в состояние противостояния или открытого конфликта. В любом случае это ведет к свертыванию переговоров.

Допустимо ли применение в ходе переговоров такой принудительной меры, как санкции? В исключительных случаях это возможно, но при соблюдении Устава ООН. Речь может идти о таких, в частности, ситуациях, когда вопрос о ходе каких-то конкретных переговоров или ситуации являлся предметом рассмотрения Советом Безопасности ООН и по нему была принята соответствующая резолюция, которая, однако, не была выполнена тем государством, которому она адресовалась. При всех обстоятельствах в отношении применения санкций требуется принятие Советом Безопасности специального решения, поскольку только он имеет полномочия на это. Как отмечается в «Обзоре внешней политики Российской Федерации» за 2007 год, решения о введении санкций должны быть строго адекватны имеющейся угрозе, предусматривать четкие ограничения по срокам их действия, возможность обзора, порядок отмены таких мер, содержать гуманитарные изъятия». Следует также учитывать, что использование санкций или изоляция какой-либо из сторон в конфликте, как показывает практика, не дает ожидаемых результатов. Об этом свидетельствует, в частности, опыт переговоров во время иракского кризиса. В наше время, когда конфликты силовых решений не имеют, значительно более продуктивным является

метод вовлечения тех государств, с которыми возникают проблемы, в широкий международный диалог.

Если же Совет Безопасности встает на путь санкций, то, как подчеркивает С.В. Лавров, необходимо заранее просчитывать все последствия и последующие шаги. «Если очевидно, - поясняет он, - что санкции не дадут желаемого результата, а только усугубят ситуацию и приведут не к укреплению стабильности, а к ее дефициту, то требуется новый, творческий анализ проблемы с задействованием всех наличных ресурсов политико-дипломатического урегулирования». Таким образом, применение санкций в ходе переговоров, равно как и в других обстоятельствах, мера крайняя, требующая особой осторожности со стороны международного сообщества.

Одобрение проектов документов

Результаты промежуточных раундов переговоров, а иногда и переговоров в целом могут фиксироваться в виде протоколов или меморандумов. В таких документах излагается суть рассматривавшейся проблемы, те ее элементы, по которым было достигнуто согласие, а также те, по которым остались разногласия. При этом каждая из сторон излагает свою позицию так, как считает нужным. Такие документы обычно подписываются участниками переговоров.

Наилучшим результатом переговоров являются ясные договоренности, выраженные в четких формулировках, изложенных на соответствующих языках в аутентичных текстах, что означает, что все тексты имеют одинаковую силу, то есть считаются одинаково подлинными.

Вместе с тем бывают случаи, когда переговорщики в трудных ситуациях прибегают к формулировкам, открывающим возможность двойного толкования, то есть излагают договоренность в таких гибких выражениях, которые каждая из сторон толкует в свою пользу. Этот метод получил название «конструктивной двусмысленности». Примером может служить принятая в 1967 году Советом Безопасности ООН резолюция 242 по ближневосточному урегулированию. Этот документ предусматривает возвращение Израилем «оккупированных территорий». Арабские страны и многие другие государства исходят из того, что эта формулировка предполагает необходимость вывода израильских войск со всех оккупированных территорий. В то же время Израиль, ссылаясь на то, что в английском тексте перед словами «оккупированные территории» не был поставлен определенный артикль, утверждает, что в резолюции речь идет не обо всех территориях.

Возможно принятие решения по стоящему в повестке дня вопросу вообще без какой-либо его письменной формулировки, как это имело место с решением по кипрскому вопросу, о котором говорилось выше.

Еще одним приемом завершения переговоров при наличии непреодолимых разногласий является изложение в заключительном совместном документе, например коммюнике, не только совпадающих точек

зрения, но и позиций каждой из сторон в отдельности по тем вопросам, по которым они придерживаются различных взглядов. Такой метод был использован, например, в совместном американо-китайском коммюнике о визите президента США Ричарда Никсона в КНР в 1972 году.

После завершения отработки текстов итоговых документов производится их одобрение. Распространенной процедурой для этого служит их парафирование. Она заключается в проставлении своих инициалов уполномоченными на то лицами обычно на каждой странице подготовленного текста. Эта процедура означает, что согласование текста завершено и он готов к подписанию. Одобрение проектов итоговых документов может производиться и в других формах. Так, проект Хельсинкского Заключительного акта был одобрен консенсусом на пленарном заседании второго этапа Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе с отражением этого факта в журнале этого заседания. Затем он был передан на подписание главам государств и правительств государств-участников.

Глава четвертая

Сколько времени могут продолжаться переговоры?

Ответ на этот вопрос может дать только сама жизнь, поскольку достижение договоренности - естественный позитивный итог переговорного процесса - может в зависимости от обстоятельств требовать самых различных временных затрат. Попытки обобщений, а тем более разработки каких-то критериев ни к каким убедительным выводам не приводят.

Более того, фактор времени может приобретать значение важного состязательного компонента в ходе переговоров. Далеко не всегда участники переговоров в равной степени заинтересованы в успехе переговоров, а тем более одинаково смотрят на наиболее желательные временные рамки их завершения. В отношении таких ситуаций французский исследователь переговоров Алэн Плантей вполне резонно замечает, что, «как правило, тот, кто имеет возможность ждать, оказывается в выигрыше, поскольку он становится хозяином временного фактора». Быть хозяином временного фактора - значит обладать возможностью его использования для получения уступок от партнера по существу рассматриваемых проблем.

Переговорная практика дает немало примеров такого рода действий, хотя их результаты бывают неоднозначны. Так, при подготовке

Хельсинкского Заключительного акта наша страна открыто заявляла о своей заинтересованности завершения этой работы в кратчайшие сроки и делала попытки ввести переговоры в какие-то заранее обусловленные временные рамки. Однако западные участники Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе не только не согласились с этим, но и постарались использовать временной фактор для получения от Советского Союза таких уступок, пойти на которые в Москве считали невозможным. В частности, они тормозили принятие решения о проведении заключительного этапа Совещания на высшем уровне, то есть при участии руководителей государств. Эта тактика вела не только к затяжке переговоров, но и угрожала успеху Совещания. В конце концов, данная проблема, как об этом было рассказано выше, была решена при переговорах между президентом Франции В. Жискаром д'Эстеном и Л. Брежневым, когда президент Франции вопреки тактике французской делегации дал согласие на то, чтобы Совещание было завершено встречей руководителей участвующих в нем государств. За президентом Франции последовали лидеры и других западных стран. В данном случае делегации западных стран чересчур увлеклись использованием временного фактора.

Вместе с тем известны случаи, когда такая тактика приносит плоды и поспешность в переговорах, особенно сопровождаемая односторонними уступками, может быть чревата нанесением ущерба не только переговорным позициям той стороны, которая идет на это, но и ее национальным интересам. Примером этому может быть ряд переговоров Советского Союза времен перестройки. В тех случаях, когда по кардинальным вопросам мировой политики переговоры велись нашей страной на базе продуманных позиций, а договоренности считались достигнутыми лишь тогда, когда они в должной мере учитывали ее интересы, такие переговоры приводили к взаимовыгодным и важным для целей преодоления «холодной войны» результатам. Так обстояло дело с Договором о ликвидации ракет среднего и меньшего радиуса действия 1987 года или Договором о сокращении стратегических наступательных вооружений 1991 года. Когда же руководитель страны - в то время М.С. Горбачев - стал проявлять поспешность и волюнтаризм в переговорах, это привело к потере многих очень важных для положения нашей страны на международной арене позиций. Такого рода действия со стороны советского руководителя настолько явно расходились с национальными интересами, а его уступки были настолько немотивированными, что они вызывали удивление даже партнера по переговорам - Соединенных Штатов Америки.

В качестве иллюстрации приведем выдержку из воспоминаний бывшего американского президента Джорджа Буша-старшего, в которой он рассказывает, сколь неожиданным для него оказалось согласие М. Горбачева на вступление объединенной Германии в НАТО данное им во время переговоров в Вашингтоне 31 мая 1991 года

Накануне прибытия М.С. Горбачева в США канцлер ФРГ Г. Коль позвонил Дж. Бушу и настойчиво просил его решить этот вопрос на

вашингтонском саммите. Дж. Буш обещал вопрос поставить однако оговорился, что он «не ждет многого» от его обсуждения То, что происходило на переговорах, Дж. Буш описывает в своих мемуарах следующим образом: «Я напомнил Горбачеву, что в Хельсинкском Заключительном акте признается право всех стран выбирать свои союзы. Для меня это означает, что Германия должна сама решить, чего она хочет. Согласится ли он (Горбачев) с этим ? К моему удивлению, Горбачев пожал плечами и сказал: да, это правильно.

В зале внезапно воцарилась тишина, - продолжает Дж. Буш. - С.Ахромеев (советник М.С. Горбачева по военным вопросам. - ЮД.) и В. Фалин (ответственный за международные дела в Центральном комитете КПСС. - ЮД.) взглянули друг на друга и съежились в своих креслах. Боб Блеквилл (ответственный сотрудник аппарата Совета национальной безопасности при президенте США. - ЮД.) подсунил мне записку, спрашивая, не сочту ли я полезным получить от Горбачева дополнительное подтверждение того, что он сказал. Я кивнул ему:

- Я рад тому, что вы и я, кажется, согласны с тем, что государства могут сами выбирать себе союзы, - сказал я (обращаясь к Горбачеву).

Горбачев на это задал вопрос:

- Согласны ли мы с вами записать в заключительном документе, что объединенная Германия имеет право быть неприсоединившимся государством или членом НАТО?

- Я согласен с этим, но германский народ хочет быть в НАТО, - ответил я. - Однако если он захочет выйти из НАТО, мы с уважением отнесемся к этому. У них демократия.

- Я согласен заявить публично, что Соединенные Штаты и СССР высказываются в пользу того, чтобы объединенная Германия могла в рамках окончательного урегулирования сама выбрать, где ей быть, - заявил Горбачев.

- Я бы сказал это иначе, - заметил я (Дж. Буш. - Ю.Д.)- Мы поддерживаем участие объединенной Германии в НАТО. Если она этого не захочет, мы будем уважать ее выбор.

- Я согласен, - ответил Горбачев.

- Со второй частью фразы? - спросил я.

- С обеими частями, - ответил Горбачев.

Советская делегация выглядела обескураженной. С. Ахромеев жестикулировал, обращаясь к В. Фалину. В его глазах - возмущение. Пока Горбачев говорил, они вполголоса бросали друг другу реплики. Зрелище было невероятным. Ничего подобного никто из нас раньше не видел».

Последствия известны.

Идеальным для переговорного процесса вариантом является его развитие в таких временных рамках, которые дают его участникам возможность для терпеливого поиска взаимоприемлемых результатов. Проект Заключительного акта получил одобрение только после того, как его содержание удовлетворило все государства, которые участвовали в

переговорах.

Переговоры могут, тем не менее, требовать со стороны руководства стран, ведущих их, импульсов, направленных на ускорение их темпов. В ряде случаев это может оказать положительное воздействие, особенно когда такие действия предпринимаются обеими сторонами в двусторонних переговорах или всеми сторонами, от которых зависит успех переговоров, в переговорах многосторонних. В двусторонних переговорах такими сроками могут быть даты встреч на высшем уровне, к которым приурочивается подписание важных документов. Взаимосвязь может быть и обратной, а именно: согласие на встречу на высшем уровне обуславливается завершением подготовки какого-либо важного соглашения. Выигрыш для переговорного процесса заключается в таких случаях в том, что он оказывается в поле непосредственного внимания высших руководителей государств, и это позволяет вести его и оперативнее, и масштабнее.

В многосторонних переговорах может применяться метод так называемых целевых, условных дат завершения переговоров. Этот метод использовался на завершающей части работы над проектом Заключительного акта. Тот факт, что решения на этот счет принимались консенсусом, создавал основу для интенсификации работы, а также для психологического воздействия на государства, оказывавшиеся в положении виновников затягивания переговоров. В то же время несоблюдение целевых Дат не ведет само по себе к срыву переговоров.

Иногда, когда в переговорах стороны не приходят к согласию. Даже к строго обусловленному сроку завершения переговоров, может применяться метод «остановки часов», что предполагает договоренность участников о том, что применительно к их работе стрелки часов символически замирают на 24 часа последнего отведенного для переговоров дня, а сами переговоры продолжают еще какое-то, как правило, непродолжительное время, необходимое для преодоления последних трудностей, с тем чтобы в итоге завершиться как бы в заранее назначенные сроки. Разумеется, дипломатические схватки в условиях такого сверхцейтнота достигают предельной остроты. Выше был приведен пример использования этого приема на Мадридской встрече.

В ряде случаев объективные условия властно требуют завершения переговоров к определенному сроку, несоблюдение которого может повлечь неприемлемые для участников переговоров последствия. Речь идет о крайних сроках, диктуемых императивными обстоятельствами. Это сроки завершения работы международных форумов, истечение срока действия договоренностей, продление которых настоятельно необходимо, скажем соглашений о прекращении огня, о деятельности миротворческих сил или о поставках жизненно важных товаров и т.д. Воздействие таких обстоятельств может приобретать решающее значение и приводить к завершению переговоров, порой в самый последний момент. Так, в 2006 году контракт на поставки российского газа в Белоруссию (старт переговорам был дан весной 2006 года) был подписан 31 декабря в 23 часа 58 минут, то есть всего за две

минуты до истечения срока действия предыдущего контракта. Вместе с тем воздействие и этого фактора не является абсолютным.

Как правило, переговоры продолжаются до того момента, пока их участники не приходят к совпадающему выводу о том, что достигнут удовлетворяющий их баланс интересов или, возвращаясь к концепции, о которой говорилось в главе первой, когда у них нет лучшей альтернативы - БАТНА, - чем та, которую открывает для них договоренность на переговорах.

Глава пятая **«Добрые услуги» и посредничество**

Эти понятия получили международно-правовое оформление в результате работы Гаагских конференций 1899 и 1907 годов, проводившихся по инициативе России и получивших название «конференций мира». Так, в Гаагской конвенции 1907 года было записано, что «договаривающиеся державы соглашаются в случае важного разногласия или столкновения, прежде чем прибегнуть к оружию, обращаться, насколько позволят обстоятельства, к добрым услугам или посредничеству одной или нескольких дружественных держав». В качестве стороны, оказывающей «добрые услуги» или выступающей в роли посредника, может быть и международная организация, например ООН.

Предназначение «добрых услуг» заключается в том, что государство, их оказывающее, содействует началу или возобновлению прямых переговоров между спорящими в целях создания благоприятных условий для мирного разрешения спора. Оказывающий «добрые услуги» влиять на ход и результаты этих переговоров не призван.

Посредничество вошло в перечень средств разрешения споров, содержащийся в Уставе ООН. Функции посредника шире, чем того, кто оказывает «добрые услуги». Осуществляющая их сторона не только организует по своей инициативе или по просьбе спорящих сторон переговоры между ними в целях Мирного разрешения спора, но зачастую принимает непосредственное участие в этих переговорах. Такое участие может происходить за одним столом вместе со сторонами, которым посредник оказывает содействие, или путем встреч с каждой из них Поочередно. Такие встречи могут происходить в одном месте. Как правило, в столице государства-посредника, или же там, где ведутся переговоры, либо путем последовательного посещения Посредником столиц государств, участвующих в переговорах, та последняя форма посреднической деятельности получила название «челночной дипломатии».

При оказании «добрых услуг» так же, как при посредничестве, от того, кто выступает с такой миссией, требуется равное отношение к сторонам в споре.

Примером успешно осуществленной миссии «добрых услуг» которая переросла в посредническую миссию, были действия Советского Союза, направленные на то, чтобы помочь Индии и Пакистану положить конец вооруженному конфликту между ними, вспыхнувшему в 1965 году. Войной между этими большими странами был обеспокоен весь мир. Самим им остановиться было трудно. С тем чтобы восстановить мир, Советский Союз предложил Индии и Пакистану свои «добрые услуги» и пригласил их руководителей встретиться в Ташкенте. Это приглашение было принято. Встреча состоялась в 1966 году и получила название Ташкентской конференции. По желанию сторон в ее работе принял участие руководитель советского правительства А.Н. Косыгин. Конференция увенчалась успехом. Война была прекращена.

Примером посреднической миссии с участием нескольких посредников является деятельность Четверки, или так называемого «Квартета» - России, США, Европейского Союза и ООН, по содействию урегулированию палестино-израильского конфликта. В 2008 году посредничество президента Франции Николя Саркози, выступавшего в качестве председательствующего в Европейском Союзе, помогло на основе договоренности Медведев - Саркози положить конец военному конфликту на Кавказе, вызванному агрессией грузинского руководства против Южной Осетии.

Глава шестая **Итоговые документы переговоров**

Итоги успешно завершенных переговоров, как правило, оформляются письменно. Названия итоговых документов, их формы весьма разнообразны. Они зависят от количества участников, от важности взятых ими обязательств, от содержания обязательств и т.д.

Все международные договоренности можно разделить на две основные категории: договоренности, носящие международно-правовой характер, и договоренности политического характера.

Договоренности первой категории в большинстве случаев оформляются в виде договоров, соглашений или конвенций, но их могут называть пактами, особенно когда речь идет о более чем двух участниках, декларациями (подписными) или давать им иные наименования. Главная отличительная характеристика таких документов в том, что они проходят через

ратификацию -внутригосударственную процедуру их одобрения высшим законодательным органом страны. Эти договоренности вступают в силу после того, как стороны произведут обмен ратификационными грамотами или сдадут их стране-депозитарию, когда речь идет о многосторонних договоренностях. Документы, вступившие в силу после завершения таких процедур, становятся международно-правовыми обязательствами государства и являются основными источниками международного права. В статье 15 Конституции Российской Федерации записано: «Общепризнанные принципы и нормы международного права и международные договоры Российской Федерации являются частью ее Правовой системы». И далее: «Если международным договором Российской Федерации установлены иные правила, чем предусмотренные законом, то применяются правила международного договора».

Международное право предусматривает возможность введения в действие такого рода документов сразу после подписания, на временной основе, имея в виду, что их ратификации произойдет позже. Это возможно при взаимном согласии сторон.

Такой прием был использован Россией и Украиной для введения в действие Соглашений по Черноморскому флоту которые были подписаны 28 мая 1997 года, а ратифицированы и вступили в силу позднее, в 1999 году. Так, в Соглашении между Российской Федерацией и Украиной о параметрах раздела Черноморского флота было записано: «Настоящее Соглашение временно применяется с даты его подписания и вступает в силу с даты последнего уведомления о выполнении Сторонами внутригосударственных процедур, необходимых для его вступления в силу».

Договоренности, содержащие обязательства политического характера, - другая категория итоговых документов - также могут носить названия договоров и соглашений. Им могут даваться названия деклараций, в том числе неподписных, протоколов, совместных коммюнике. Они могут принимать форму обмена нотами и т.д. Но такие договоренности не проходят через процедуру ратификации, хотя в отдельных случаях могут требовать процедуры одобрения со стороны правительств. Как правило, такие договоренности вступают в силу с момента их подписания или одобрения.

Советский Союз и Франция дали интересный пример последовательного введения в действие договоренностей, при котором каждый новый этап осуществления обуславливается успешным, с точки зрения их участников, проведением в жизнь предыдущего. Речь шла о соглашении между ними об обмене информацией относительно технологии производства электроэнергии реакторами на быстрых нейтронах. Эти две страны занимали передовые позиции в мире в данной области и, в принципе высоко оценивая достижения друг друга, искали пути к сотрудничеству. Начать такое сотрудничество им представлялось удобным с обмена информацией. Однако их ученые не были полностью уверены, что обмен будет равноценным. Для того чтобы гарантировать себя от случайностей, было решено, что каждая из сторон разделит имеющуюся у нее информацию на три части. Вначале был

произведен обмен первыми частями информации, и после того, как ученые обеих стран убедились, что полученная каждой из них информация представляет интерес, был произведен обмен вторыми частями информации и по такому же принципу - третьими. Таким образом, соглашение было полностью осуществлено к взаимному удовлетворению сторон. Тем самым был открыт путь к сотрудничеству по существу проблемы.

Итоговые документы могут носить и специальные названия. Так, Венский конгресс 1815 года завершился подписанием Заключительного генерального акта. Вдохновляясь этим прецедентом, участники Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе по инициативе нашей страны дали итоговому документу этого форума название Заключительный акт, что подчеркивало его значимость и неординарность.

Договоры и соглашения обычно состоят из преамбулы, в которой излагаются цели договоренности, основной части, содержащей обязательства сторон, и заключительных положений, где определяются порядок вступления договоренностей в силу, сроки их действия, порядок пролонгации или прекращения действия договоренности. Структура итоговых документов может варьироваться, чтобы как можно более полно и выпукло изложить содержание договоренностей.

Международные договоры и соглашения регистрируются в международных межправительственных организациях. Это, в частности, открывает возможность ссылаться на них в органах этих организаций. Так, в Уставе ООН записано, что всякий договор и всякое международное соглашение должны быть при первой возможности зарегистрированы в Секретариате ООН и им опубликованы.

Договоренности не обязательно должны оформляться письменно. Они могут быть и устными.

В истории российской дипломатии был такой случай. В самом начале Великого Посольства, когда Петр I находился в Кенигсберге, бранденбургский курфюрст Фридрих III Гогенцоллерн предложил ему 24 мая 1697 года за бокалом вина заключить союз против Швеции. Обострять отношения со Швецией Петр I в то время еще не собирался. Нужно было найти такой вариант ответа, чтобы не брать на себя невыполнимых обязательств, но не оттолкнуть курфюрста. Петр I предложил оригинальный выход: заключить устный договор о союзе, ибо «все равно единственной гарантией, хотя бы и письменного договора, служит совет заключивших его государей». Петр и Фридрих дали друг другу слово «помогать против неприятелей, а особливо против Швеции, подали друг другу при этом руки, поцеловались и утвердили согласие клятвой».

Устные договоренности называют джентльменскими соглашениями.

Наш Дипломатический словарь приводит в качестве примера джентльменского соглашения в современной практике нашей страны соглашение, заключенное между СССР и Монгольской Народной Республикой в 1934 году. Данное соглашение предусматривало взаимную всемерную поддержку в деле предотвращения и предупреждения угрозы

военного нападения, а также оказание друг другу помощи и поддержки в случае нападения какого-либо третьего государства на СССР или МНР.

Переговоры не всегда приводят к достижению договоренности. В таких случаях каждая из участвовавших в них сторон дает собственную оценку их хода и причин, не позволивших привести переговоры к успешному завершению.

Интересным примером в этом отношении была советско-американская встреча на высшем уровне в Рейкьявике в 1986 году. Президентам СССР и США не удалось выйти на ней на заключение соглашения. Американцы поспешили публично заявить о провале встречи. Советский лидер, выступая позже, расценил ее иначе, выделив целый ряд достигнутых в ходе переговоров договоренностей, которые хотя и не привели к соглашению, но сыграли большую роль в дальнейших советско-американских переговорах. Это была более правильная оценка произошедшего, и американцы поспешили исправить свою первоначальную позицию, выделив большое позитивное значение встречи.

Итоги переговоров, особенно когда они находят выражение в договорах или соглашениях, подписываемых на высшем уровне, приобретают знаковое значение для отношений между государствами, а порой для целых регионов или всего международного сообщества. Акт подписания таких документов становится событием большого политического значения, вызывает интерес средств массовой информации, международной общественности. Подготовка церемонии подписания в силу этого требует повышенного внимания. Все составляющие церемонии тщательно отрабатываются, чтобы придать ей желаемый уровень торжественности и соответствующий резонанс: выбор помещения, его убранство, состав присутствующих, количество представителей средств массовой информации и многое другое. Безупречным должно быть все, поскольку любая оплошность может стать той ложкой дегтя, которая способна подпортить большое дело.

В этой связи мне запомнился случай с подписанием итогового документа встречи на высшем уровне между нашей страной и Францией в 1971 году. Назывался документ «Принципы сотрудничества между СССР и Францией». Для тех времен это был новаторский документ. Он во многом пролагал путь к Общеввропейскому совещанию. И в Москве, и в Париже хотели обеспечить этому документу как можно большее звучание, и в этих целях акту подписания придавалась максимальная торжественность. Было решено, подписывать его будут тогдашний руководитель Советского Союза Л. Брежнев и президент Франции Ж. Помпиду. Местом церемонии подписания был избран лучший зал Елисейского дворца. Я входил в состав сопровождавших Л. Брежнева лиц в качестве заведующего Первым европейским отделом МИД.

В Париже за день до подписания А. Громько пригласил меня и еще нескольких сотрудников министерства в свою квартиру в нашем посольстве для обсуждения текущих дел и в конце разговора вдруг задал мне вопрос:

- Дубинин, а где ставится подпись нашего представителя под

документами во время их подписания?

- На нашем альтернативе с левой стороны.

Это был правильный ответ, но А. Громыко он показался недостаточным.

- Вот вам лист бумаги, - не унимался министр, - покажите это место пальцем.

Я показал. После такого предметного экзамена мне последовало указание выполнить функцию подачи документов на подпись Руководителям Советского Союза и Франции на намеченной на следующее утро церемонии. Дело было для меня непривычное. Обычно этим у нас занимался заведующий международно-правовым отделом, но его в эту поездку не взяли.

В тот же день вечером я воспользовался приемом в нашем посольстве, чтобы сообщить о полученном мною поручении шефу протокола Кэ д'Орсэ, который выступал в такой же роли французской стороны, и попросил его помочь мне как новичку советами, а быть может, даже устроить небольшую репетицию непосредственно на месте, в Елисейском дворце, перед подписанием. Он, конечно, согласился.

- Кстати, - заметил я, - как будет с ручками для подписания?

Тут мой француз гордо вскинул голову и суховато произнес-

- Что за вопрос? Вы - гости Франции!

Я поспешил поблагодарить. Однако, отойдя, я тотчас подозвал нашего советника И. Большагина и сказал ему:

- Подписание «Принципов» состоится завтра в 11 часов. С утра зайдите в магазин, купите пару приличных ручек, проверьте, пишут ли они, и заранее приезжайте к Елисейскому дворцу. Я договорюсь, чтобы вас пропустили в зал подписания. Устройтесь где-нибудь за шторой и следите за мной. Если я подам вам знак, подойдите ко мне с ручками.

Следующий день начался с беседы в Елисейском дворце в расширенном составе, затем перед самым подписанием был небольшой перерыв, и шеф французского протокола пригласил меня в зал подписания для репетиции. Зал был ослепительно освещен. Специально устроенная трибуна напротив стола, за которым должны были расположиться Л. Брежнев и Ж. Помпиду, была переполнена журналистами, изготовившими свои камеры и фотоаппараты. Одним словом, «театр уж полон, ложи блещут».

- Вот, Дубинин, место Брежнева, - элегантно показал мой коллега одно из двух кресел за столом, - вот - место Помпиду. После того, как каждый из них поставит первую подпись... - и далее следовало разъяснение классического пируэта, который принято исполнять в таких случаях тем, кто помогает своим руководителям, передавая им папки для второй подписи.

- Вот и все, мой дорогой друг, - закончил мой собеседник с легкой улыбкой, которая как бы говорила: все очень просто, не так ли?

- А что ручки? - спросил я.

- Так вот же они! - француз показал на две стоявшие на столе ручки.

- Но пишут ли они?

Шеф протокола встрепенулся от моего вопроса, как от чего-то досадного, но все-таки вынул из кармана листок бумаги и взял первую ручку.

Увы! Ручка не писала. Видимо, слишком долго в Елисейском дворце не было нужды в ее услугах. Лицо француза начало бледнеть. Он нервно взял вторую ручку. Она тоже не писала. Он взглянул на меня обмякший и растерянный. В это время юпитеры засветились еще ярче: в зал входили руководители и все, кто был вместе с ними.

- Ничего страшного, - сказал я.

Обернувшись, я подал знак выглядывавшему из-за шторы И. Большагину. Тот вышел из своей засады, добрым шагом подошел к столу и поставил на стол две купленные им ручки.

Шеф французского протокола смотрел на это, как на чудо. Но Л. Брежнев и Ж. Помпиду уже за столом. Уже «скрипят» ручки. Мы с шефом протокола передаем папки, следуют рукопожатия, аплодисменты, - все под залпы фотовспышек. Сразу за этим следует команда: по машинам, в аэропорт! У меня в руках наша папка с текстами, я набрасываю плащ и вдруг вижу, что тоже торопящийся привратник Елисейского дворца уносит ручки к себе. Наши ручки! Нет, так дело не пойдет. Я объясняю ему ситуацию, исходя из незыблемого принципа частной собственности, засовываю эти ставшие сувенирными орудия труда дипломатов и политиков в карманы и вскакиваю в уже начинающую движение машину.

Одним словом, не бывает мелочей в подготовке церемоний подписания итоговых документов переговоров, на разработку которых так много сил тратят государства и их представители.

После подписания итоговые документы переговоров либо передаются на ратификацию или иное одобрение, если это в них предусмотрено, либо начинают проводиться в жизнь незамедлительно.

Глава седьмая

Обеспечение выполнения договоренностей

Важно не только довести переговоры до заключения соглашения, но и обеспечить осуществление договоренности. Только при полном выполнении сторонами взятых ими обязательств можно считать переговорный процесс завершенным.

Наилучшей гарантией этого является встречный интерес сторон к выполнению взятых обязательств. Однако даже этого не всегда бывает достаточно для того, чтобы каждый из участников имел уверенность в том, что реализация договоренностей проходит в соответствии с заключенным соглашением.

Так, одна из больших трудностей в переговорах по разоружению

состояла в том, что Советский Союз и США долгое время не могли прийти к согласию насчет контроля выполнения предполагаемых мер. Решение этой проблемы позволило не только заключить в 1987 году Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности, но и проконтролировать его осуществление. В итоге в начале 2001 года было опубликовано сообщение следующего содержания: «31 мая завершилась инспекционная деятельность, которая проводилась в течение 13 лет реализации Договора о РСМД. В первые три года (с июля 1988 по май 1991 года) стороны под контролем инспекторов ликвидировали все средства и объекты, подпадающие под действие договора. В итоге из arsenалов СССР и США были полностью исключены целых два класса ракетно-ядерных вооружений, имевших диапазон дальности, соответственно, от 500 до 1000 км и от 1000 до 5500 км». Такая констатация стала финалом переговорного процесса по Договору между СССР и США о ликвидации их ракет средней дальности и меньшей дальности. Успешное выполнение этого договора создало предпосылки для новой инициативы нашей страны, касающейся этого класса ядерных вооружений. В 2007 году Россия предложила придать Договору между СССР и США о ликвидации их ракет средней дальности и меньшей дальности глобальный характер. На 62-й сессии ГА ООН Россия и США совместно выступили с призывом ко всем странам, обладающим ракетными возможностями, присоединиться к такому многостороннему режиму.

Мониторинг заключенных соглашений - дело очень сложное. Оно требует детальной проработки соответствующих процедур и длительных, порой многолетних усилий сторон по их исполнению.

В Хельсинкском Заключительном акте наблюдению за выполнением содержащихся в нем договоренностей посвящен специальный раздел: «Дальнейшие шаги после Совещания». В нем, в частности, предусматривалось проведение встреч между представителями государств участников, одна из задач которых состояла в углубленном обмене мнениями «о выполнении положений Заключительного акта и задач, определенных Совещанием». Было проведено несколько таких встреч, пока не была создана Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе, к которой перешли функции мониторинга над осуществлением принимаемых в рамках общеевропейского процесса решений.

В «дорожной карте» по урегулированию палестино-израильского конфликта предусмотрен мониторинг и регулярные встречи на высоком уровне «Квартета» (Четверки) международных посредников этого урегулирования «для оценки результатов деятельности сторон по реализации плана», составляющего содержание этой «дорожной карты».

Глава восьмая

О качествах, полезных переговорщику

Переговоры играют столь большую роль в наше время, что, образно говоря, международное сообщество пребывает в перманентном переговорном процессе. При этом переговоры охватывают все сферы общения государств и народов, равно как и других структур, выступающих сегодня на мировой арене.

Какие качества могут быть полезны переговорщику в этих условиях?

Конечно, самая широкая культура, всеобъемлющий подход к происходящему в мире, хорошая профессиональная подготовка и дипломатический опыт. При всем этом весьма важно остро и реалистично осознавать интересы своей страны, обладать твердым характером и гибким умом, даром убеждения и ораторскими способностями, быть последовательным в проведении заданной линии и смелым в выдвигании новых идей, уметь формулировать компромиссные предложения, владеть искусством общения с людьми и работы со средствами массовой информации. Особые требования предъявляются к участнику многосторонних переговоров. Как справедливо заметила профессор Т.В. Зонова, «ему надо обладать качествами, приближающими дипломата к политическому деятелю».

Видный французский дипломат Доминик де Вильпен обращает внимание на такие, в частности, качества, как аналитические способности, умение поставить себя на место собеседника, способность к концентрации, к умению найти точное слово, а также дар наблюдательности. Он подчеркивает необходимость «глубокого знания досье», а также «хладнокровия и физической выносливости, что может зачастую иметь решающее значение для выхода из тупика в трудных затяжных ситуациях». Он отмечает, наконец, «что для того, чтобы примирить непримиримое, дипломату нужно сочетать многочисленные и иногда противоречивые черты характера: терпение и живость, твердость и мягкость, покорность и гордость, умение управлять временем и людьми, пользоваться словом и молчанием, доверительностью и тайной, способность безотлагательно принимать решения и умение выиграть время для того, чтобы уйти из-под давления. Он должен, в конце концов, уметь уступить, если требуется, никогда не смешивая при этом компромисс и компрометирование».

Не следует упускать из виду и то, что делает переговорщика уязвимым, в частности такие недостатки, как самонадеянность, тщеславие, вспыльчивость, неумение проявлять выдержку и терпение.

В последнее время много внимания уделяется разработке оптимального психологического портрета переговорщика.

Особое значение при этом придается тому, как переговорщик оценивает сам себя. Заниженная самооценка делает переговорщика уязвимым для психологического воздействия, завышенная может стать психологическим препятствием для него самого при поиске разумного компромисса. «Только

адекватная самооценка (не завышенная и тем более не заниженная), достойное собственное отношение к самому себе партнера А определит то, как к нему отнесется партнер Б, и наоборот». Правильная самооценка лежит, таким образом, в основе и уверенного поведения, и достижения сбалансированных решений, что весьма важно на переговорах.

Важны волевые качества. На это обращали внимание еще в древние времена. «Мудрый вождь нацелен на победу», - написал Сунь Цзы две с половиной тысячи лет назад. Психологи анализируют этот фактор через призму понятия «уровень ожиданий». Речь идет о целевой индивидуальной установке переговорщика в отношении результата, которого он намеревается достичь в итоге переговоров. На определение уровня ожиданий могут влиять два фактора. С одной стороны, возможные положительные последствия в случае достижения поставленной цели, с другой - отрицательные в случае неудачи. Американский ученый Ч. Каррас изучил взаимосвязь между уровнем ожиданий и уровнем успеха в переговорах и пришел к выводу что индивиды с высоким уровнем ожиданий выигрывают. «Умелые участники переговоров с высоким уровнем ожиданий, - пишет он, - одерживают крупные победы, независимо от того обладают ли они силой своих позиций или нет. Во всех случаях когда одна из сторон обладала высоким уровнем ожиданий а другая - низким, побеждала сторона с высоким уровнем ожиданий». Наш историк Н.Н. Молчанов метко заметил, что «истинное дипломатическое искусство начинается там, где действуют с минимальными шансами на успех. Это искусство кончается и превращается в капитуляцию, если такими шансами пренебрегают и отдаются на волю случая».

По сути дела речь идет о роли морального фактора в переговорах. Наполеон говорил, что на войне «моральный фактор относится к физическому, как три к одному». Роль морального фактора ярко проявилась в годы Великой Отечественной войны. Помноженный на правоту дела, которое отстаивала наша страна, этот фактор многократно умножил силы нашего народа и помог ему одержать победу всемирно-исторического масштаба. Велико значение морального фактора и в мирных сферах состязания людей - в спорте, в искусстве и, вероятно, всех остальных. Примеры этому дали Европе и миру наши спортсмены в 2008 году, выиграв в итоге блистательных побед чемпионат мира по хоккею, высокопрестижный футбольный Кубок УЕФА, а вслед за этим и суперкубок УЕФА, что представлялось невероятным лучшим международным спортивным обозревателям. Добиться этого они смогли за счет высокого мастерства, помноженного на энтузиазм. Иными словами, во многом за счет морального фактора.

Что касается переговоров, то и сами вводные, и соотношение между факторами, ведущими к успеху, могут быть другими, но и в этой сфере - сфере состязания интеллектов и воли - роль морального фактора очень велика. Высокие замыслы и настойчивость в их осуществлении представляют собой важные составляющие успеха в переговорах, особенно когда они сочетаются с таким первостепенной значимости для переговорщика качеством, как здравый смысл.

Обратимся в качестве примера к финальной части состязания за выбор Сочи столицей зимней Олимпиады 2014 года. Оценивая то, что тогда произошло, «Независимая газета» написала:

«5 июля в четвертом часу утра по московскому времени в Гватемале президент олимпийского комитета Жак Рогге продемонстрировал миру карточку с надписью «Сочи». Тут же в восторге вскочили с мест десятки наших, приехавших сюда добиваться прав на зимнюю Олимпиаду-2014, а на другом полушарии - тысячи собравшихся в центре города-курорта и сотни тысяч, коротавших ночь у телевизоров. Даже давно потерянных для спорта охватила эйфория: мы победили! Эту гватемальскую викторию трудно назвать сугубо спортивной, экономической, политической или какой-то еще. Все перечисленные составляющие сложились вместе, и победа переросла в общенациональную. Особенно ценную тем, что слишком долго до того Россию обделяли в мире признанием. Да и теперь объективных предпосылок рассчитывать на благожелательность было негусто.

Да, Сочи вошел в тройку фаворитов. Но отсеянные Алма-Ата, грузинский Боржоми, испанская Хака и болгарская София были заведомо слабыми конкурентами. В финале нам противостояли австрийский Зальцбург и южнокорейский Пхенчан. И вот на их фоне преимуществ у Сочи точно не было. Это наглядно отразилось в отчете инспекторов МОК, детально ознакомившихся с наличествующими возможностями кандидатов. Черноморцы выглядели аутсайдерами по абсолютному большинству параметров. А полное отсутствие инфраструктуры на фоне 100-процентной готовности австрийцев казалось просто убийственным.

Надеялись на немногое. Слабо - что МОК после Турина-2006 и предстоящего Лондона-2012 посчитает Зальцбург-2014 лишним реверансом в сторону Европы, а Пхенчан в преддверии Пекина-2008 - лишним реверансом в сторону Азии. Глядишь, наша terra incognita на подобной дипломатии и проскочит. Но в большей степени ждали, что грандиозная поддержка Кремлем сочинской заявки впечатлит олимпийских чиновников.

Последний аргумент, по-видимому, и стал определяющим. Во всяком случае, явление на сессии МОК Владимира Путина оказалось сенсацией куда большей, чем построенный русскими ледяной каток под палящим солнцем. Президент в Гватемале успел лично пообщаться тет-а-тет с большинством из тех, от кого зависело принятие нужного решения. Ну а его презентационная речь на хорошем английском, выученном будто специально для такого случая, с концовкой по-французски произвела и вовсе неизгладимое впечатление. Итог - четыре голоса перевеса в финале и всенародное ликование».

Убежденность переговорщика в справедливости его позиции, уверенность при ее защите усиливают психологический эффект его аргументов и способствуют достижению благоприятного для него результата.

Постоянно возрастающая сложность системы международных отношений придает деятельности дипломата большую

многофункциональность. Обращая на это специальное внимание, ректор МГИМО(У), академик РАН А.В. Торкунов пишет: «Это предъявляет новые требования к эрудиции дипломата: кроме хороших знаний об истории, политике, экономике, праве собственной страны и стран пребывания, он должен располагать обширными знаниями о культурно-религиозных и этнических особенностях этих стран, располагать хотя бы основными представлениями в области общей и социальной психологии». Добавим: значение такого рода знаний особенно велико для переговорщика.

Они помогают ему, в частности, в правильной оценке партнера и его поведения и эффективному воздействию на него.

Бесценное качество для переговорщика - интуиция. Это понятие нелегко поддается определению. Составляющие интуиции - это и профессиональная подготовка, и опыт, и то, что дает импульс творческому подъему, имя чему - вдохновение.

Чрезвычайно важно для дипломата вообще и для переговорщика в частности быть активной и постоянно совершенствующейся личностью. На это справедливо обращает внимание проректор МГИМО, профессор, д-р юр. наук В.П. Воробьев, нарисовавший в исследовании «Дипломатическое сообщество и личность дипломата» обобщенный портрет дипломата.

Наконец, последнее, но, как представляется, очень важное - переговоры - это больше, чем профессия. Это призвание - участие в них следует воспринимать не просто как обязанность или даже миссию, а как высокое доверие и большую честь. Именно такие чувства должен испытывать дипломат, перед которым на столе переговоров стоит табличка с названием его государства.

Все свои профессиональные качества и способности переговорщик призван уметь применять так, чтобы добиваться обеспечения наилучшего для своей страны результата переговоров, реалистично оценивая его содержание и правильно выбирая момент для того, чтобы поставить последнюю точку в переговорном процессе, памятуя о том, что для успеха переговоров необходимо, чтобы они несли их участникам взаимную выгоду.

Глава девятая **О переговорных играх**

Вряд ли есть другой вид дипломатической подготовки, где ролевые игры были бы столь полезны и в то же время столь увлекательны для их участников, чем игры переговорные. Главный принцип, которым, как представляется, желательно руководствоваться при проведении таких игр, состоит в как можно большем приближении их к реальным переговорам.

Как подойти к выбору темы?

Тема, естественно, должна отвечать основной специализации участников, то есть для тех, кто готовится к дипломатической деятельности, лучше, если она касалась бы международной политики, а для тех, кто избрал экономическую сферу, - переговоров по экономическим проблемам. Вместе с тем и в том и в другом случаях переговоры основываются на одних и тех же принципах.

При всех вариантах представляется привлекательным избирать проблему не отвлеченную, специально для игры сконструированную, а взятую из жизни, лучше всего из тех, что привлекают внимание общественности.

В конкретном плане выбор может сводиться к двум вариантам. Это может быть:

- Либо проблема нерешенная, по которой ведутся реальные переговоры.
- Либо проблема, по которой переговоры завершены и их результаты известны.

Каждый из вариантов имеет свои достоинства.

Игра по проблеме нерешенной привлекательна своей неизведанностью и возможностью поиска путей, дающих решение, в то же время для такой игры не просто обеспечить исходный материал для участников и весьма зыбка основа для оценки итогов игры.

Возражение против обращения к проблеме решенной может состоять в том, что итоги состоявшихся переговоров известны и не станет ли игра всего лишь повторением того, что уже имело место. Опыт проведенных игр свидетельствует, что это не так, поскольку перед участниками открывается возможность добиться иных, разумеется, лучших для той или иной стороны результатов. При этом тот факт, что участники игры располагают большим объемом информации о целях, которые ставили перед собой стороны в переговорах, о том, к чему они пришли, а также о том, как итоги переговоров были оценены, дает им возможность видеть сильные и слабые стороны каждой из сторон и с учетом этого подходить к своим действиям во время игры. При таком варианте имеется также более убедительная основа для разбора игры и оценки того, как она проходила.

В упоминавшихся играх темой игры была избрана проблема присоединения Украины к Договору о нераспространении ядерного оружия. Переговоры на этот счет были проведены в 1992-1994 годах. В пользу этого

выбора говорили следующие соображения. Проблема была:

- Важной.
- Она требовала беспрецедентных решений.
- Она вызвала широкие комментарии.
- Она перекликалась с рядом актуальных проблем предотвращения распространения ядерного оружия.

Примечательно, что игры дали результаты, отличные от действительно имевших место и различавшиеся между собой.

В МГУ с учетом того, что игра проводилась на факультете Мировой политики, одна из игр представляла собой имитацию заседания Совета Безопасности ООН, а тема называлась: «Как обеспечить сброс конфликтного потенциала в мире».

3-4 занятия для лекций, 2 занятия для двух туров переговоров 1 занятие для разбора. При этом ставилась задача увязки лекционного курса с подготовкой к игре. Тема игры объявлялась на первой встрече с указанием основных информационных источников и с рекомендацией всем ознакомиться с ними перед второй лекцией, чтобы были понятны ссылки на эти материалы в лекциях. Объяснялось, что в игре принимают участие делегации России и Украины, и давался перечень министерств и ведомств, представители которых должны войти в состав делегаций. Помимо членов делегации при ней должны были быть советники и эксперты. В качестве наблюдателей должны были выступать представители США, Франции, Англии и КНР как ядерных держав. За переговорами должны были следить представители средств массовой информации, с тем чтобы сыграть главную роль при разборе игры. Перед разбором итогов игры они сдают свои оценки игры в письменном виде.

Ко второй лекции студенты должны были сами распределить между собой роли.

К третьей лекции главы делегаций России, Украины, а также наблюдатели от США, Франции, Англии и КНР сдавали руководителю директивы своих правительств к переговорам, к которым имелось в виду обратиться при разборе, чтобы оценить, насколько они были выполнены.

Игра и ее оценка

С началом переговоров прекращались всякие консультации студентов с преподавателями. Преподаватели присутствовали на переговорах, накапливая материал для разбора. Действовать студенты должны были сами. Время между двумя раундами переговоров могло использоваться делегациями для так называемых неформальных контактов.

Наилучшим итогом игры должно было стать решение проблемы с фиксацией итогов в совместном документе. Конечно, договоренность могла и не быть достигнута. Но и в этом случае игра не теряла свой смысл, поскольку такое бывает и в жизни, но во всех случаях игравшие команды с задачей справлялись и справлялись творчески.

При разборе акцент делался на выступления самих участников.

Профессор подводил итог, опираясь на соответствующие положения лекционного курса и с учетом действий участников самих переговоров и мнения глав делегаций насчет вклада каждого в подготовку к переговорам внутри делегаций и в ходе неформальных контактов.

Разумеется, изложенное выше не более чем описание одного эксперимента с пониманием того, что как бесконечны переговорная практика и мастерство, так и тренировки по этой тематике могут принимать самые разнообразные формы.

Заключение

У переговоров многовековая история. В наше время этот вид человеческой деятельности приобретает все большее значение. Европейским странам, США и Канаде в развитие инициативы Д.А. Медведева предстоят важные переговоры о создании новой структуры европейской безопасности. Мировой финансовый кризис поставил в повестку дня всего международного сообщества необходимость срочного реформирования мировой финансовой системы. Старт переговорам на этот счет фактически дан на встрече «Двадцатки» в Вашингтоне в ноябре 2008 года. Все более широкое использование переговоров в качестве метода решения возникающих проблем и совместного ответа на вызовы нашего времени - обнадеживающая тенденция современности.

Люди, государства, международное сообщество, опираясь на опыт прошлого, непрестанно совершенствуют и обогащают переговорное мастерство. Ширится обращение в этих целях к достижениям всех наук, имеющих отношение к взаимодействию между людьми и государствами. Идет все ускоряющееся формирование универсальной культуры ведения переговоров.

Овладение переговорным мастерством императивно необходимо для продуктивного участия в международных да и не только международных переговорах, в дипломатической работе вообще. Полезно оно и для повседневного общения людей.

Список источников и литературы

Источники

Медведев ДА. Интервью британской газете «Файнэншл тайме». 21 марта 2008 года // <http://rost.ru/medvedev/>.

Медведев ДА. Выступление на совещании послов и постоянных представителей России за рубежом 15 июля 2008 года // http://www.ihid.ru/brp_4

Медведев ДА. Выступление на Конференции по мировой политике в Эвиане, Франция, 8 октября 2008 года // <http://www.kremlin.ru/text/appears/2008/10/2007422.shtml>.

Путин В.В. Выступление на совещании с послами и постоянными представителями Российской Федерации 27 июня 2006 года // <http://president.kremlin.ru/appears/2006/06/27>.

Путин В.В. Выступление на пленарном заседании совещания послов и постоянных представителей России 12 июля 2004 года // http://www.ln.mid.ru/brp_4.nsf/sps/.

Путин В.В. Пресс-конференция по итогам встречи глав государств и правительств «Группы восьми» 17 июля 2006 года // <http://www.kremlin.ru/appears/2006/07/17/1858>.

Путин В.В. Выступление и дискуссия на Мюнхенской конференции по вопросам безопасности 10 февраля 2007 года // <http://www.kremlin.ru/appears/2007/02/10/1737>.

Лавров СВ. Внешнеполитические итоги 2005 года: размышления и выводы // Дипломатический ежегодник-2005. М., 2006.

Лавров СВ. Стенограмма выступления и ответов Министра иностранных дел Российской Федерации на вопросы СМИ на пресс-конференции по итогам деятельности российской дипломатии в ^006 году. 20 декабря 2006 года // http://www.mid.ru/brp_4.nsf/sps.

Обзоры внешней политики Российской Федерации за 2007 г. И за 2008 год // www.mid.ru

Конституция Российской Федерации.

Концепция внешней политики Российской Федерации, <http://>

Положение о Министерстве Иностранных Дел Российской Федерации. Дипломатическая служба. Москва. РОСПЭН. 2002.

Положение о Посольстве Российской Федерации. Дипломатическая служба. Москва. РОСПЭН. 2002.

Устав Организации Объединенных Наций.

Заключительный акт Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе. Хельсинки, 1975 год.

Заявление Председателя встречи «Группы восьми» 17 июля 2006 года // <http://g8russia.ru/docs/25.html>.

Очерки истории Министерства иностранных дел России. М, 2002

Российско-украинские отношения. 1990-1997 гг. Сборник документов.

Литература на русском языке

- Армилла Жозе. Фэн-шуй и ведение переговоров. М., 2002.
- Брагин М. Кутузов. М., 1975.
- Василенко ИЛ. Политические переговоры. М., 2006.
- Витте СЮ. Воспоминания, мемуары. Т. 1. Минск-М., 2001.
- Галиарди Г., Сунь Цзы. Искусство маркетинга. С.-Пб., 2003.
- Громько А.А. Памятное. М., 1988.
- Дипломатия иностранных государств. М., 2004.
- Дипломатическая служба. М., 2002.
- Дубинин Ю.В. Амбахадор! Амбахадор! Записки посла в Испании. М., 1999.
- Дубинин Ю.В. Дипломатическая быль. Записки посла во Франции. М., 1997.
- Дубинин Ю.В. Время перемен. Записки посла в США. М., 2003.
- Дубинин Ю.В. Дипломатический марафон. М., 2005.
- Зонова Т.В. Современная модель дипломатии. М., 2003.
- Из истории российской дипломатии. К 200-летию МИД России. М., 2002.
- Израэлян ВЛ. Дипломаты лицом к лицу. М., 1990.
- Канцлер А.М. Горчаков. 200 лет со дня рождения. М., 1998.
- Кальер Ф. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000.
- Кессельбреннер ГЛ. Известные дипломаты России. М., 1999.
- Ковалев Ан. Азбука дипломатии. М., 1993.
- Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. М., 1993.
- Лебедева М. Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? М., 1999.
- Моисеев Н.И. Быть или не быть... человечеству? М., 1999.
- Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. М.-Новосибирск, 2002-
- Молчанов Н.Н. Дипломатия Петра I. М., 1997.
- Никольсон Г. Дипломатия /Пер. с англ. М., 1941.
- Никольсон Г. Дипломатическое искусство / Пер. с англ. М., 1961.
- Попов ВМ. Современная дипломатия. Теория и практика. М., 1998; М., 2000.
- Примаков Е.М., Хрусталева МЛ. Ситуационные анализы. Методика проведения. М., 2006.
- Практическая психология для дипломатов. Под общей редакцией Р.Ф. Додельцева. Изд. «МГИМО - Университет». 2007.
- Рейган Р. Жизнь по-американски. М., 1992.
- Сатоу Э. Руководство по дипломатической практике / Пер. с англ. М-1961.
- Селянинов О.П. Дипломатические отношения государств. М., 2004.
- Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2003.
- Торкунов А.В. (отв. редактор). Известные дипломаты России. М., 2007.
- Тюлар Ж. Наполеон. М., 1996.

Усов С Л. Проблема Черноморского флота и Севастополя в условиях распада Российской империи и СССР. Севастополь, 2003.

Федоров ВМ. Организация Объединенных Наций, другие международные организации и их роль в XXI веке. М., 2005.

Форсайт П. Успешные переговоры / Пер. с англ. М., 2004.

Хрущев Н.С. Воспоминания. Время, люди, власть. М., 1999.

Щетинин ВД. Экономическая дипломатия. М., 2001.

Литература на иностранных языках

Bellenger L. La negociation. Paris, 1984.

Berridge G.R. Diplomacy. Theory and Practice. Great Britain, 2005.

Art et techniques de la negociation. Dir. par Farthouat J.-R. Paris, 2003.

Bush G., Scowcroft B. A world Transformed. New York, 1988.

Doubinine Y. Paris-Moscou dans un tourbillon diplomatique. Paris, 2000.

Doubinine Y. La negociation entre la Russie et l'Ukraine sur les armes nucleaires / Pratique de la negociation. Sous la dir. de Monbrial T. de et Jausen S. Paris, 2004.

Histoire de la diplomatic franchise. Paris, 2005.

Kissinger H. A la Maison Blanche 1968-1973. Paris, 1979.

Plantey A. La negociation internationale au XXI siecle. Paris, 2002.

Pratique de la negociation. Paris, 2004.

Richelieu. Testament politique. Paris, 1947.