

В. Н. Вежновец  
А. И. Бородич

---

# Международный переговорный процесс

**В. Н. Вежновец**

**Международный  
переговорный процесс**

«Издательские решения»

**Вежновец В. Н.**

Международный переговорный процесс / В. Н. Вежновец —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-834739-9

В пособии раскрываются тактика и методика осуществления международных переговоров, анализируются основные положения международного договорного процесса, методика использования юридической техники в конструировании договорных правовых норм, вносятся предложения, направленные на совершенствование международного правотворческого процесса. Предназначено для практических и научных работников, обучающихся, преподавателей.

ISBN 978-5-44-834739-9

© Вежновец В. Н.  
© Издательские решения

# Содержание

Введение	6
Раздел I. Международные переговоры	9
Глава I. Сущность переговорного процесса	9
1.1. Понятие международного переговорного процесса	9
1.2. Виды международных переговоров	18
1.3. Особенности переговорного процесса	26
1.4. Средства массовой информации в переговорном процессе	30
Глава II. Подготовка к переговорам	33
2.1. Планирование переговоров	33
2.2. Место проведения переговоров	36
Глава III. Ведение переговоров	43
3.1. Этапы и тактические приемы ведения переговоров	43
3.2. Психологические аспекты ведения переговоров	48
Конец ознакомительного фрагмента.	51

# Международный переговорный процесс

**В. Н. Вежновец**

**А. И. Бородич**

*Редактор* Л. В. Спаткай

© В. Н. Вежновец, 2024

© А. И. Бородич, 2024

ISBN 978-5-4483-4739-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

Актуальность данной проблемы обусловлена тем, что в современном обществе всем хочется верить, что ничто не угрожает ни государству, ни его гражданам. Поэтому необходимо понимать процедуру заключения международных договоров для правильного восприятия работы государственных органов и исключения ошибочной трактовки тех или иных действий этих органов. Международные договоры образуют правовую основу межгосударственных отношений, являясь средством поддержания всеобщего мира и безопасности, развития международного сотрудничества в соответствии с целями и принципами Устава ООН. Договоры заключаются для конкретного и четкого определения взаимных прав и обязанностей сторон, а значит важно правильно подойти к процедуре их заключения.

Длительное время единственным источником права международных договоров являлись обычаи. По мере роста потребности в регулировании международных отношений возрастает и роль договоров.

Международные договоры были известны практике международного сотрудничества ещё задолго до появления международного права, поскольку в них содержались основы мирного сотрудничества, являющегося единственным средством добрососедского сосуществования.

Одно из самых ранних описаний мирных межгосударственных отношений обнаруживается уже в древней шумерской поэме «Энмеркар и правитель Аратты», написанной около 2000 г. до н.э. и повествующей о событиях пяти тысячелетней давности. В поэме описан «международный конфликт» и его урегулирование, посредством заключенного договора, между шумерским городом-государством Урук и городом-государством в Персии – Араттой. Двуречье, где и располагался Урук, было одним из древнейших центров цивилизации и первичного формирования межгосударственных отношений.

Сохранилось материальное свидетельство и одного из первых межгосударственных договоров – договор Лагаша и Уммы, то есть двух шумерских городов, заключенный в 3100 г. до н. э. Он предусматривал неприкосновенность пограничных рвов и камней, которые признаются побежденным правителем Уммы. Договор скреплен клятвой двух правителей перед шумерскими богами.

До нас дошел письменный договор, явившийся итогом длительных переговоров между Египетским фараоном Рамзесом вторым и Хеттским царем Хаттушилем, заключенный в 1296 году до нашей эры. Данный договор по структуре напоминал современные международные договоры, состоял из преамбулы, договорных статей и заключительных положений с клятвой о соблюдении договорных обязательств. Очевидно, уже в то время большое значение придавалось форме и содержанию международных договоров, зарождалось правило в отношениях между государствами, по возможности, решать вопросы межгосударственного общения мирным путём. Опыт мирных отношений порождал доверие в межгосударственном общении, позитивно влиял на устойчивость складывающихся и развивающихся отношений между государствами. Государства, видя очевидную выгоду таких отношений, все чаще стремились закрепить их посредством договоров, правда, чаще не в письменной, а в устной форме. По мере же развития мирового социума, совершенствовались и правовые средства обеспечения договорных обязательств.

В последние десятилетия возникла новая отрасль международного публичного права – право международных договоров, стремительно прошедшее эволюционный путь ничуть не меньший, чем за все время существования международного права. Во многом это объясняется всеобщими тенденциями глобального развития мирового социума:

- совершенствованием научно-технического прогресса;
- международным разделением труда;

укреплением кооперационных связей во всех отраслях хозяйствования;  
более открытыми рынками труда;  
упрощением передвижения финансов, товаров и услуг, рабочей силы;  
совершенствованием и укреплением трансграничного сотрудничества.

На этом фоне обостряются противоречия во взаимоотношениях между развитыми в техническом отношении и развивающимися государствами, возникают новые вызовы и угрозы мировому сообществу. Большую опасность представляет проникающая во все сферы жизнедеятельности мирового социума международная преступность, особенно такие наиболее опасные её проявления как экстремизм и терроризм, незаконный оборот наркотиков, оружия и боеприпасов, торговля людьми и человеческими органами, сексуальная эксплуатация детей и женщин, киберпреступность, незаконная миграция. Всё это определяет потребность в совершенствовании действующих правовых механизмов, обеспечивающих безопасность международных отношений. В свою очередь право международных договоров приобретает совершенно новую значимость, представляющую собой эволюционирующую правовую субстанцию, призванную наполнять правовым содержанием международные отношения.

На этом фоне повышается роль международных договоров в правовом регулировании международных отношений, усиливается его влияние на национальное право. Так, например, в тексте Конституции Республики Беларусь (далее – Конституция) шесть раз делаются отсылки к международным договорам, а в ст. 8 прямо указывается, что государство обеспечивает соответствие национального законодательства общепризнанным принципам и нормам международного права [1].

В этой связи хотелось бы напомнить читателю, что общепризнанные принципы международного права – это правовые нормы, содержащиеся в основополагающих международных правовых актах, принятых к исполнению всеми или подавляющим большинством государств мирового сообщества. Общепризнанные принципы международного права закреплены, прежде всего, в Уставе Организации Объединенных Наций (далее – ООН) [2] в качестве обязательных для всех государств, включая и тех, кто не являются членами ООН, В Уставе содержатся следующие принципы: суверенное равенство всех государств, добросовестное выполнение международных обязательств, разрешение международных споров мирными средствами, неприменение силы или угрозы силой, оказание государствами – членами ООН всемерной помощи этой организации. Указанные принципы детализированы в ряде международных правовых актов, включая Декларацию о принципах международного права, касающихся дружественных отношений и сотрудничества между государствами в соответствии с Уставом ООН от 24.10.1970 г. (далее – Декларация о принципах международного права) [3], Заключительном акте Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе от 1.08.1975 г. [4], Парижской хартии для новой Европы от 21.11.1990 г. Основные принципы международного права отражены и в ст. 18 Конституции, то есть они одновременно являются и конституционными принципами. Общепризнанные принципы международного права могут содержаться в международных договорах либо иметь форму международного обычая.

Очевидно, что методологический инструментарий международного права вообще и международного договорного права в частности, постоянно совершенствуясь, впитывал в себя различные доктринальные подходы и концепции.

С учетом результатов научных правовых исследований, проведенных авторами, предпринимая попытку обобщить последние достижения правовой науки в этом направлении, акцентируя особое внимание на тактике и методике осуществления международных переговоров, как начальной стадии международного договорного процесса, а также процедуру проектирования и конструирования международных договорных норм, действия договоров в пространстве, во времени и по кругу лиц.

В связи с этим, целью данного пособия является изложение процесса ведения международных переговоров, его структурных и функциональных компонентов, анализе переговорной деятельности как средства осуществления международного сотрудничества, а также основных характеристик переговорного процесса, оформления достигнутых договорённостей и организации исполнения договорных обязательств.

## **Раздел I. Международные переговоры**

### **Глава I. Сущность переговорного процесса**

#### **1.1. Понятие международного переговорного процесса**

В настоящее время, международные правовые акты, в том числе и Венская конвенция о праве международных договоров от 23.05.1969 г. (далее – Венская конвенция 1969 г.) [5], к сожалению, не определяет, что следует понимать под заключением международного договора, сущность и содержание международного договорного процесса. В научной литературе юридический процесс заключения международного договора, сущность и содержание международного договорного процесса, характеризуется следующими признаками:

во-первых, это организационная форма деятельности, которая всегда связана с рассмотрением таких обстоятельств и фактов, которые базируются на праве и влекут определенные юридические последствия;

во-вторых, это совокупность правовых форм деятельности исключительно уполномоченных на то субъектов;

в-третьих, это такая область человеческой деятельности, которая представляет собой органическую взаимосвязанную систему действий по совершению операций с нормами права;

в-четвертых, всегда рассматривается как деятельность, результат которой завершается принятием соответствующих правовых актов;

в-пятых, это определенный алгоритм последовательно совершаемых действий, требующий процессуальной регламентации;

в-шестых, для юридического процесса характерно использование различных методов и средств юридической техники, а также других областей знаний, особенно лингвистики.

Соглашаясь с вышеизложенным, уточним, что международный договорный процесс, как подотрасль права международных договоров, включает отношения, связанные с:

нормотворчеством: правилами согласования воли акторов международных отношений относительно содержания договорных норм;

учредительной деятельностью международных акторов по созданию международных организаций;

правоприменительным процессом по реализации норм международного права;

мониторинговой деятельностью исполнения норм международного права;

ответственностью субъектов международного права [6, с.652—653].

Отметим, что разработке договорных норм предшествует кропотливая работа заинтересованных акторов по организации переговоров, их проведению, согласовании договорных новелл, результатом которой является международный договор.

Во второй половине 20 века увеличилось количество ведущихся переговоров, расширился спектр обсуждаемых проблем, все большее число людей стало вовлекаться в переговорный процесс в качестве участников или экспертов. Для Республики Беларусь актуальность переговоров возросла с обретением ею независимости. В новых условиях правоохранительные органы страны самостоятельно заключают международные межведомственные соглашения по противодействию новым вызовам и угрозам в сфере безопасности. Тем более, что изучение переговоров в советское время было сосредоточено в г. Москве. Эти причины заставляют обращаться к анализу переговорного процесса в международных отношениях, его теоретическому осмыслению, а также к разработке практических рекомендаций, направленных на опти-

мизацию переговорного процесса. Из сказанного следует, что разработка научного аппарата, позволяющего анализировать переговоры и направленного на создание теории переговорного процесса, является важнейшей задачей права международных договоров. Поскольку важнейшей составной частью международных отношений являются межгосударственные отношения, то основное внимание в данном пособии уделяется межгосударственным переговорам.

Важно подчеркнуть, что переговоры в предлагаемом издании анализируются не с точки зрения их содержания, результатов или позиций их участников, что является более традиционным политологии, психологии, международных отношений, а с точки зрения процессуальной, технологической стороны. Однако необходимо иметь в виду, что при этом происходит определенное абстрагирование от содержательных аспектов переговоров. Последнее представляется целесообразным и оправданным с научной точки зрения, поскольку дает возможность построить определенную модель переговоров. В то же время следует учитывать, что подобное абстрагирование не позволяет описать всего богатства, разнообразия и особенностей каждого конкретного международных переговоров, а лишь обозначить их основные направления.

И так, понятие «переговоры» является русским эквивалентом английского термина «negotiation», также французского «negociation», которые происходят от латинского «negotium», то есть *ni* – нет и *otium* – досуг. В древности этот термин употреблялся в связи с деятельностью купцов (от французского – «negociant» или английского «negotiant» – торговец, негодант). Представляется возможным выделить два аспекта переговоров: содержательный (о чём стороны хотят договориться) и процессуальный (как будут договариваться). Переговоры – один из самых древних инструментов улаживания межгосударственных разногласий, появившийся одновременно с развитием международных отношений.

Приходится сожалеть, что ни наука, ни практика до сих пор не предложили какой – то единый алгоритм действий, составляющий международный переговорный процесс. По нашему мнению, сюда должны войти правила поведения на переговорах, согласование целей и задач договаривающихся сторон, унификация процесса, механизмы верификации и мониторинга достигнутых соглашений. Это позволит решить две взаимосвязанные научные и практические задачи: с одной стороны, универсализировать переговорное пространство и распространить его на все новые сферы международных отношений, а с другой – его унифицировать, то есть подчинить единообразным стандартам и операционным принципам.

Для этого необходимо систематизировать знания о переговорах как специфической области человеческой деятельности с древних времён до наших дней; осуществить поиск средств и методов предельного управления переговорным процессом; по возможности предложить пути унификации переговорного стиля, доступного представителям разных профессий и образования.

Речь идёт о попытке создания некоей переговорной технологии разработки и принятия решений в сфере международного сотрудничества на основе консенсуса, способных стать гарантией достаточно устойчивого мирового порядка. Задачу мы ставим перед собой не из лёгких, но в принципе отвечающей по духу нашим возможностям.

Подчеркнём, что каждый период в развитии международных отношений выдвигал на видное место проблему доминирующих инструментов и средств решения проблем. Современный период характеризуется возрастающей ролью переговоров в решении международных проблем. Но и возрастают риски, связанные с ошибками и непрофессионализмом участников переговоров. Нерешенность многих глобальных проблем, касающихся экономики, экологии, противодействия экстремизму и терроризму, нелегальной миграции, незаконному обороту наркотических средств и прекурсоров, оружия и боеприпасов может значительно дестабилизировать миропорядок, создать конфликтные ситуации в разных регионах планеты, а может быть поставит мир на грань катастрофы. Возрастает взаимосвязь внешней и внутренней политики, что возлагает ответственность на участников переговоров не только за обеспечение без-

опасности своей страны, но и безопасность всего мирового социума. Всё это выдвигает на первый план задачу повышения эффективности ведения международных переговоров, а значит и задачу их изучения, а также повышения профессионального мастерства переговорщиков, так как плохо подготовленные и неумело проведенные переговоры могут обернуться весьма серьёзными потерями и упущенными возможностями для их акторов.

Если говорить о переговорах вообще, то для их начала необходимо участие как минимум двух акторов. Различие во взглядах на проблему не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы. Поиск решения проблемы – вот важнейшая цель переговоров, отличающая их от других способов международного общения. Таким образом, переговоры – это диалог между сторонами, обсуждающими возникшую проблему в межгосударственном общении, по – своему оценивающими информацию о её сути, а также рассматривающими альтернативы достижения взаимоприемлемого решения.

Переговоры характеризуются тем, что это:

1) совместная деятельность сторон, направленная на достижение гармонии взглядов по какой – либо проблеме, представляющей взаимный интерес;

2) деятельность двух и более субъектов международного права, каждый из которых преследует собственные цели, имеет собственный интерес в благоприятном для него исходе дела;

3) несмотря на расхождения во взглядах на решение обсуждаемой проблемы, деятельность на переговорах в любом случае является совместной;

4) соглашаясь на переговоры, стороны осознают, что любые другие действия в данном случае не могут привести к позитивному исходу дела;

5) решение, выработанное участниками переговоров, – это всегда их совместное решение и подразумевает согласие с ним обеих сторон, даже в том случае, если одна из них считает, что оно более выгодно ее партнеру;

б) заключительным итогом переговоров, как правило, становится соглашение сторон, облечённое в форму международного правового акта.

В одном случае, переговоры могут использоваться для того, чтобы, заведя их в тупик путем предъявления партнеру заведомо неприемлемых требований, обвинить его в не конструктивизме, представив это в качестве предлога для давления, вплоть до силового решения проблемы. В другом – целью переговоров может служить получение одной из сторон дополнительной информации о какой – либо международной проблеме, без намерения разрешить её положительно. В свете этого распознавание истинных целей партнера по переговорам является одной из важнейших задач переговорщиков. В третьем – переговоры могут быть длительными, во время которых стороны не обязательно стремятся к достижению соглашения или даже вообще не считают его достижимым. Но вместе с тем участники переговоров рассматривают этот процесс как полезное средство поддержания нормальных межгосударственных отношений, которые также могут совпадать даже при расхождении собственных интересов в стратегическом плане.

Говоря о совпадении и различии интересов, следует отметить, что различные интересы – это интересы не обязательно противоречащие друг другу. В них, в свою очередь, можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. Наличие взаимоисключающих интересов означает, что стороны хотят одного и того же, например, претендуют на одно и то же месторождение углеводородов, находящееся в нейтральных водах. Под непересекающимися интересами понимаются такие, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает другого участника, иными словами, эти интересы участников являются нейтральными по отношению друг к другу. В любом случае, собственные интересы могут быть реализованы лишь в том случае, когда реализованы интересы другой стороны. В противном случае одна из сторон или обе стороны предпримут односторонние действия, то есть прослеживается взаи-

мозависимость интересов участников переговорного процесса, их равноправие, рассматриваемое как одинаковые права на согласие поступать определенным образом.

В каждой конкретной ситуации область совпадения или несовпадения интересов участников переговоров может быть больше или меньше. Очевидно, что при большем совпадении, особенно, если совпадают главные интересы сторон по сути обсуждаемой проблемы, переговоры будут ближе к сотрудничеству, при меньшем совпадении – к конфронтации. Таким образом, международные переговоры используются для реализации сотрудничества и урегулирования конфликтов и всегда содержат элементы как конкуренции, так и кооперации [7, с.10].

Резюмируя изложенное, отмечаем, что переговоры – это способ коммуникаций между людьми, выступающими в качестве уполномоченных представителей государств, министерств и ведомств для выработки взаимоприемлемых решений.

Далее, переговорный процесс неоднороден по содержанию и состоит из ряда отличающихся по своим целям и задачам стадий, обладающих только им присущими характерными особенностями. В то же время, это единый целостный процесс в том смысле, что любая из стадий не может существовать обособлено, вне зависимости от других.

Правовой основой ведения переговоров, заключения международных договоров Республики Беларусь являются: Конституция, Закон Республики Беларусь «О международных договорах Республики Беларусь» от 23.07.2008 г. (далее – Закон о международных договорах) [8], общепризнанные принципы и нормы международного права, Венская конвенция 1969 г., другие международные договоры Республики Беларусь и иные правовые акты.

В этом перечне правовых актов, особое место занимает Конституция, являющаяся нормативным правовым актом, обладающим высшей юридической силой и закрепляющей основополагающие принципы и нормы правового регулирования важнейших общественных отношений. В соответствии со ст. 8 Конституции «Не допускается заключение международных договоров, которые противоречат Конституции». Это означает, что нормы Конституции обладают верховенством по отношению ко всем остальным правовым актам, регламентирующим вопросы международного общения.

Приоритет общепризнанных принципов и норм международного права обеспечивается путем их отражения как в самой Конституции, так и в других нормативных правовых актах, тем самым обеспечивая соответствие им всего национального законодательства. Это обусловлено тем, что общепризнанные принципы и нормы международного права по своей юридической силе отличаются от всех остальных международных правовых норм, и представляют собой основополагающие начала права международных договоров, в которых воплощается основная его сущность. Они характеризуются строгой императивной сущностью, ориентированной на всех без исключения субъектов международного права.

Что же касается правовой регламентации международных отношений, то отметим, что Венская конвенция 1969 г. представляет собой основополагающий международный правовой акт универсального характера, воплощающий в себе основополагающие нормы и принципы международного права, регламентирующие вопросы заключения, вступления в силу, регистрации, хранения, исполнения, приостановления действия и прекращения международных договоров, формулирования к ним оговорок и внесения поправок, признания международных договоров недействительными и т. п.

К иным законодательным актам, в соответствии с которыми от имени Республики Беларусь заключаются международные договоры, относятся нормативные правовые акты, принятые в пределах компетенции соответствующего уполномоченного государственного органа и содержащие общеобязательные правила поведения в сфере международного общения нашего государства с другими международными акторами. К их числу относятся законы, принятые по вопросам ратификации международных договоров, присоединения к ним, правопреимства Республики Беларусь в отношении тех или иных международных договоров бывшего

СССР, Декреты и Указы Президента Республики Беларусь, постановления Правительства Республики Беларусь, иных государственных органов и др.

Исходя из вышеизложенного, мы будем рассматривать международный договорный процесс в широком смысле, как алгоритм последовательно осуществляемых действий, состоящих из подготовки и проведения международных переговоров, согласования интересов и воли участвующих в них акторов, выработки взаимоприемлемого решения, оформляемого международным правовым актом, вступления его в силу, действия в пространстве, во времени и по кругу лиц, исполнения договорных обязательств, приостановления, денонсации и прекращения международных договоров.

Мы обращаем внимание читателя на то, что международный договорный процесс условно можно разделить на две большие и взаимосвязанные группы последовательно осуществляемых действий: международный переговорный процесс и процесс по оформлению договорных обязательств, которые и будут исследованы нами в данном пособии.

**Проявление договорной инициативы.** Инициатива в проведении переговоров, как правило, исходит от одного или нескольких заинтересованных государств. Импульсом для этого может послужить выдвижение идеи, влекущей в случае ее восприятия другими международными акторами, весь последующий алгоритм действий, необходимых для того, чтобы трансформировать идею в замысел переговоров, адресуемый возможному кругу партнеров.

Представляется, что международный актор, намеревающийся инициировать переговоры, поступает иногда как человек, прощупывающий дно реки, прежде чем перейти её вброд. Он осуществляет предварительное, часто неформальное зондирование отношения эвентуального партнера или партнеров к возможному предложению о переговорах и далее действует с учетом результатов такого рода дипломатической разведки.

Побудительные мотивы могут быть самыми разными, например, создание правовой основы для противодействия современным вызовам и угрозам в сфере безопасности, решение экономических проблем как жизненно важных для отдельных государств, так и регионов, а также мирового сообщества в целом.

Прежде чем принять окончательное решение о переговорах, следует:

всесторонне оценить их перспективы и утвердиться во мнении о позитивном их исходе для страны, степени полноты правового регулирования соответствующих межгосударственных (межведомственных) отношений;

спрогнозировать предметную, пространственную, временную и субъектную сферы действия, предполагаемого международного правового акта;

изучить относящееся к предмету правового регулирования национальное законодательство, в том числе действующие международные договоры, участницей которых является Республика Беларусь;

обобщить предложения государственных органов, общественных организаций, научных учреждений о предмете договора;

провести мониторинг совместимости проекта международного договора с законодательством Республики Беларусь, определить, в какой мере будущий международный правовой акт будет затрагивать интересы физических и юридических лиц, государственных органов и иных организаций.

При этом работа над конкретным проектом должна быть изначально спланирована таким образом, чтобы было достаточно времени для внутригосударственного согласования. Решение о проведении переговоров в Республике Беларусь принимается государственным органом, к компетенции которого относятся вопросы, составляющие объект будущего международного договора. Только после принятия такого решения предложения Республики Беларусь по содержанию проекта международного договора становятся позицией государства на предстоящих переговорах.

Отметим, что первоначальная инициатива о международных переговорах может исходить от любого органа государственного управления, причастного к воплощению внешней политики государства в жизнь, а если говорить точнее, то практически от любого участника такой деятельности, поскольку в этой сфере, как и во всех других, касающихся международного сотрудничества, человеческий фактор играет решающую роль. Инициатива проведения международных переговоров может исходить не только от государственного аппарата, но и от политических, научных, общественных кругов. Но для того, чтобы обрести статус официального предложения, она, разумеется, должна быть одобрена политическим руководством страны.

Только после окончательного принятия решения о проведении международных переговоров начинается формулирование и согласование его содержания с эвентуальными акторами.

В последнее время в международной практике широко используется такой вид переговоров как взаимные консультации. Государственный орган, к компетенции которого относятся вопросы, составляющие объект будущего договорного акта, по согласованию с Министерством иностранных дел может проводить консультации с соответствующим органом другого государства или с международной организацией в целях определения возможности заключения международного договора, уточнения намерений сторон относительно объекта, цели и содержания правовых норм, а также определения предварительного порядка и сроков работы над проектом документа. Дело в том, что нередко международные договоры сторонами подписываются, но длительное время по тем или иным причинам не вступают в силу. В основном по этой причине осуществляется предварительное зондирование эвентуальных намерений.

Договорному процессу может препятствовать, в частности, то обстоятельство, что вторая договаривающаяся сторона пока не готова к его заключению по внутригосударственным политическим мотивам или же из-за внешнего политического воздействия. Если договорная инициатива исходит от другого государства, то заключению международного договора может препятствовать то, что договором предлагается закрепить положения, противоречащее Конституции.

Отметим, что в соответствии с Конституцией единственным инициатором международных переговоров от Республики Беларусь для других акторов всегда выступает Министерство иностранных дел, проводящее государственную политику в сфере внешних связей, осуществляющее координацию внешнеполитической и внешнеэкономической деятельности государственных органов Республики Беларусь.

**Стороны в международных переговорах.** Стороны в международных переговорах – важнейший элемент договорных правоотношений – это **акторы**, которые в силу юридических норм могут выступать в качестве носителей субъективных юридических прав и обязанностей. Таковыми являются государства, международные организации, нации, борющиеся за независимость, государственно-подобные образования и в ограниченном объеме физические лица. От состава и характера сторон зависят роль и содержание договора. С изменением состава договаривающихся сторон может меняться реальное содержание и значение договора. Понятие стороны используется в международной практике как обобщающее, охватывающее любого участника, принявшего договор, независимо от того, вступил ли он в силу или нет. В ст.2 Венской конвенции 1969 г. указываются следующие категории участников:

«участвующее в переговорах государство» означает государство, которое принимало участие в составлении и принятии текста договора;

«договаривающееся государство» означает государство, которое согласилось на обязательность для него договора, независимо от того, вступил ли договор в силу или нет;

участник» означает государство, которое согласилось на обязательность для него договора и для которого договор находится в силе;

«третье государство» означает государство, не являющееся участником договора.

Помимо них, упоминается еще одна категория субъектов – «подписавшие договор». Она не совпадает с понятием участник переговоров, поскольку участие в принятии текста не обязательно означает его подписание. Объясняется это тем, что только подписавшие договор субъекты наряду с договаривающимися субъектами принимают участие в решении вопроса об исправлении неточностей в тексте.

Аналогично рассматриваются субъекты международного договора в ст.1 Закона о международных договорах. Под договаривающейся стороной в нем понимается как одного, так и нескольких субъектов международного права. Чтобы считаться договаривающейся стороной такие субъекты обязательно должны выступать в качестве самостоятельной стороны международного договора и выразить согласие на обязательность для них договорных положений. Следует отметить, что сторона в договоре, выразившая согласие на обязательность для нее данного договора, будет являться договаривающейся стороной независимо от того, вступил ли этот договор в силу или нет.

Перечисленные категории акторов обладают различным правовым статусом в отношении заключаемого договорного акта. Участники переговоров могут договориться об условиях присоединения того или иного актора к договору и предусмотреть это в самом акте.

Международной практике известна такая категория как первоначальные участники договора. Это участвовавшие в согласовании позиций сторон, конструировавшие договорные нормы, подписавшие окончательный текст акта, то есть выразившие согласие на обязательность для своего государства договорных положений. Как правило, они не обладают какими-либо особыми правами. Однако анализ договорной практики дает примеры иного использования этой категории. Так, например, Туркменистан и Украина участвовали в проектировании и конструировании Устава Содружества Независимых Государств (далее – СНГ), но не подписали его. Таким образом, они являются участниками СНГ, но не членами этой международной региональной организации. Иными словами, термин «первоначальный участник» фактически используется для обозначения иного понятия, а именно понятия «необходимые участники», с тем, чтобы не принижать роль других потенциальных участников.

Заметим, что в качестве стороны в международном договоре могут участвовать только субъекты, обладающие международной договорной правоспособностью. В теории международного права общепризнано, что субъект права – это носитель прав и обязанностей, подчиняющийся предписаниям правовых норм. Учёные-юристы Российской империи в своё время считали, что «Единственным субъектом международного права являются государства в качестве юридических личностей, обладающих в сфере международного общения право и дееспособностью» [9, с.120]. Другие субъектами международного права признавали нацию (народ) и общества. «Каковы бы не были состав государства, его постепенное образование и перемены каждый народ представляется единственным политическим лицом и в этом значении своем становится деятелем в международной области» [10, с.31]. Третьи полагали, что «Деятелями международной жизни и международного права являются, кроме государств, еще иные разнообразные общественные образования. Их можно соединить в одну группу, под общим названием – общества» [11, с.10].

Об индивидах же говорили, что подданные государства «пользуются международными правовыми выгодами на основании международных правовых отношений, существующих между государствами, к которым эти лица принадлежат» [12, с.84].

В советский период развитие теории о субъектах международного права базировалось на достижениях дореволюционной науки. В современной доктрине международного права, на наш взгляд, преобладает следующая классификация субъектов международного права: основные (первичные) и производные (вторичные).

К основным субъектам международного права относятся: государства, обладающие международной правосубъектностью с момента образования; нации, борющиеся за национальное самоопределение, – со дня признания.

Нацией признается историческая общность людей, проживающая на определенной территории и характеризующаяся единством экономики, культуры, социальной жизни и языка. Чтобы стать субъектом международного права, нации необходимо: территория, на которой она могла бы самоопределиваться; политическая организация, выступающая от имени всей нации; воинские формирования, соблюдающие правила ведения боевых действий; международное признание.

Производными субъектами международного права признаются международные межправительственные организации, созданные на основании международного договора добровольные объединения суверенных государств, имеющие институционную структуру. Специфической особенностью международных межправительственных организаций является их производный характер, обусловленный волей государств-членов, их создавших, а также индивидуальной функциональностью, определенной в учредительных документах. Договор наделяет их определенной международной правоспособностью, т.е. правом выступать в международных отношениях от собственного имени: заключать международные договоры с государствами и межправительственными организациями, принимать решения от собственного имени (например, собственные правила процедуры, резолюции конференции, решения международного арбитража). Решения органов международных организаций, принимаемые ими от своего имени, – проявление международной правосубъектности организации в целом. Международная правосубъектность межправительственных организаций наступает со дня вступления в силу учредительных документов.

К производным субъектам международного права относятся также государственно – подобные образования, то есть особые политико-территориальные объединения, имеющие самостоятельный международный правовой статус (например, Ватикан). Отнесение их к производным международным субъектам обуславливается созданием на основе вступившего в силу международного договорного акта.

Физические и юридические лица признаются участниками отдельных видов международных отношений. Их международная правосубъектность наступает с момента возникновения ситуаций, определенных международными договорами.

Международная правоспособность – качество лица быть субъектом международного права, подчиняемость непосредственному действию международных правовых норм. Она состоит из двух структурных компонентов – правоспособности, то есть способности быть носителем прав и обязанностей и дееспособности – способности самостоятельно осуществлять их.

Таким образом, участники международного договора в юридическом смысле – это те субъекты (акторы) международного права, которые окончательно оформили свое участие в договоре и обладают правами и обязанностями, вытекающими из него, и для которых договор вступил в силу.

Понятие международной договорной правоспособности заключается в наличии правомочия участвовать в самом процессе проектирования и конструирования международных правовых норм.

Индивиды и юридические лица, не обладают в полном объеме международной договорной правосубъектностью, они не правомочны создавать международные правовые акты.

Государства же в силу своего суверенитета обладают полной (универсальной) договорной правоспособностью. Главное в решении вопроса об участии конкретного государства в международном договоре – это политическая воля и заинтересованность в достижении определенной цели в международных отношениях. Участие в договоре основано на самостоятельном решении суверенного государства; это его право, обусловленное только его волей.

Нации, борющиеся за независимость, также обладают международной договорной правоспособностью (в меньшем объеме, чем государства) и могут выступать стороной международного соглашения. Чаще всего это договоры о признании нации, борющейся за независимость, в качестве субъекта международного права, о политической поддержке, об оказании экономической помощи. Государство подобные образования – полноправные (но только частично суверенные) субъекты права международных договоров. В основном заключают договоры с государствами об установлении дипломатических отношений, об открытии своих постоянных представительств на территории государств.

Договорная правоспособность международных организаций регулируется правилами этой организации (ст.6 Венской конвенции о праве договоров между государствами и международными организациями или между международными организациями от 21.05.1986 г. (далее – Венская конвенция 1986 г.). До настоящего времени, Венская конвенция 1986 г. не вступила в силу и мировым сообществом применяется как международный обычай. Под правилами, в данной конвенции, понимаются учредительные акты организации, принятые в соответствии с ними решения и резолюции, а также установившейся практикой этой организации [13, ст.1].

В современной доктрине международного права отсутствует общепризнанное определение международной организации. Универсальные кодифицирующие Венские конвенции 1969 и 1986 годов тоже не содержат понятия международной организации. Тем не менее, сложилось общее понимание относительно признаков, которым должна соответствовать организация, чтобы её можно было рассматривать в качестве субъекта международного права. Это организация, учрежденная группой государств на основе международного договора, имеющей цели и принципы своей деятельности, обладающая организационной институциональной структурой, автономным волеизъявлением, самостоятельными правами и обязанностями, бюджетом, исполнительным аппаратом, штаб – квартирой, символами и т. д.

Одним из главных атрибутов международной правосубъектности является наличие свободного волеизъявления совершать юридически значимые действия от своего имени. Именно волевое обособление международной организации лежит в основе её международной правосубъектности и признанной за ней способности принимать на себя права и обязанности по международному праву. Следует отметить, что правосубъектность международной организации и государств – членов не пересекаются, а существуют параллельно. Юридическая особенность международной организации означает, что её участие в международных договорах не налагает никаких обязательств на государства – члены и наоборот. Каждый из субъектов обязан в пределах своей компетенции обеспечивать обязательства, вытекающие из подписанных ими договоров. И всё же следует учитывать, что правосубъектность международной организации производна от правосубъектности учредивших её государств, которые в силу своего суверенитета, наделяют организацию соответствующим правовым статусом.

Правосубъектность международной организации включает следующие элементы:

правоспособность, то есть способность иметь права и обязанности;

дееспособность, способность организации своими действиями осуществлять права и обязанности;

способность в процессе международного правотворчества;

способность нести за свои действия юридическую ответственность.

Правотворческая деятельность международной организации состоит из двух составляющих: непосредственного участия в проектировании и конструировании договорных правовых актов; организационно – технического обеспечения переговорного и правотворческого процесса. В рамках данной работы мы будем рассматривать правотворческую составляющую.

Поскольку международные межправительственные организации имеют производную и специальную международную правосубъектность, то и их договорная правоспособность также имеет ограниченный характер. Они вправе заключать договоры с государствами или дру-

гими субъектами международного права в пределах своей компетенции, определенной учредительными документами.

В системе международных соглашений с участием международных организаций выделено две разновидности договоров: договоры международных межправительственных организаций с государствами и договоры международных межправительственных организаций друг с другом.

## 1.2. Виды международных переговоров

Любые переговоры в своём роде уникальны. В то же время они обладают признаками, позволяющими объединить их в однородные (сходные) группы. Переговоры можно классифицировать по разным основаниям:

- по количеству участников: двусторонние и многосторонние;
- по уровню проведения: на высшем уровне и на высоком уровне;
- переговоры на саммите международной организации;
- переговоры на международной конференции;
- переговоры между соперничающими сторонами;
- переговоры в условиях конфронтации сторон;
- переговоры между партнёрами;
- переговоры по пролонгации действующих соглашений;
- переговоры по выработке нового соглашения;
- переговоры, целью которых является получение косвенной выгоды;
- переговоры по нормализации отношений и др.

Рассмотрим некоторые, по нашему мнению, наиболее значимые виды международных переговоров.

**Двусторонние переговоры.** Их преимущество состоит в том, что они сводят к минимуму влияние других государств и тем самым создают условия для более полного учета интересов участников, что имеет серьезное значение для эффективности достигнутого соглашения. Двухсторонние переговоры могут осуществляться как по дипломатическим каналам, так и непосредственно представителями соответствующих государственных органов. Переговоры через дипломатические каналы отличаются простотой организации, а также оперативностью и могут быть использованы в любое время. Преимущество их заключается в обеспечении конфиденциальности, а недостатки – в том, что для них зачастую требуется значительное время, поскольку обсуждение происходит с перерывами и в большей или меньшей мере в письменной форме.

Переговоры могут проходить как в устной, так и письменной форме: путем обмена письмами между дипломатическим представительством и внешнеполитическим ведомством страны аккредитации.

Прямым переговорам присущи те же черты, что и переговорам по дипломатическим каналам. В ходе прямых переговоров, например, Министра внутренних дел Республики Беларусь заключено ряд двухсторонних договоров с министерствами внутренних дел других государств по вопросам противодействия транснациональной преступности, а также создания совместных оперативно – следственных групп для расследования отдельных видов преступлений.

**Переговоры на высшем, высоком уровне.** В международной договорной практике особое место занимают переговоры на высшем и на высоком уровне, на которых государства представлены соответственно главами государств и главами правительств. Такие встречи руководителей государств называют «саммитами», от английского summit – вершина. Такого рода встречи используются как средство принципиального разрешения важнейших международных или межгосударственных проблем, по которым на экспертном уровне достичь согласования

позиций затруднительно. Встречи между лидерами государств можно разделить на формальные и неформальные. К первым обычно относят те, перед которыми поставлена задача подписать определенный договор или иной официальный документ. Ко вторым – те, которые ограничиваются обсуждением определенных вопросов, обменом мнениями. Нередко их в отличие от официальных переговоров называют консультациями. Государственные деятели придают большое значение неформальным встречам, особенно на высшем уровне.

**Переговоры в международных организациях.** Международные организации все чаще становятся площадкой для многосторонних и двухсторонних переговоров. Преимущество таких переговоров состоит в том, что международные региональные организации (например, СНГ, Евразийский экономический союз (далее – ЕАЭС), Организация Договора о коллективной безопасности (далее – ОДКБ) действуя на постоянной основе, способствуют и упрощают переговорный процесс, обеспечивают его с организационно-технической и информационной точки зрения.

Центральное положение в системе международных организаций занимает ООН, в недрах которой готовятся проекты международных договоров. Исключительно важную роль в этом плане играет Комиссия международного права по подготовке проектов конвенций, кодифицирующих и развивающих нормы общего международного права. Окончательно тексты подготовленных в рамках ООН проектов принимаются Генеральной Ассамблеей ООН после проработки их в главных комитетах Генеральной Ассамблеи. После этого Генеральная Ассамблея принимает решение, считать ли подготовленный текст окончательным, подлежащим принятию ею самой, либо создать дипломатическую конференцию для дальнейшего обсуждения проекта.

В рамках ООН соответствующая деятельность регулируется «Правилами процедуры Генеральной Ассамблеи». Эти правила зачастую берутся за основу при подготовке правил процедуры региональных международных организаций. Порядок подготовки международных конвенций определен Приложением I к Правилам процедуры Генеральной Ассамблеи. Ряд правил в этой области содержится в специальном меморандуме Секретариата – «Подготовка многосторонних договоров».

Существуют два порядка подготовки многосторонних договоров в рамках Генеральной Ассамблеи. В одном случае Генеральная Ассамблея своей резолюцией утверждает проект договора, подготовленный другими органами, и открывает договор для подписания государствами. Этот порядок используется тогда, когда подготовленный проект не вызывает существенных разногласий. Другой порядок заключается в обсуждении проекта договора, представленного подготовительным органом, и в принятии резолюции о созыве дипломатической конференции для более детального обсуждения и принятия договора. Такой порядок применяется в случае, когда представленный Генеральной Ассамблее проект не удовлетворяет все государства. Генеральная Ассамблея использует и другие методы достижения соглашений.

Решения в ООН принимаются путем голосования с использованием следующих принципов: принцип простого большинства (больше 50%, 50%+1 голос), квалифицированного большинства (как правило, 2/3 голосов) и смешанная система голосования. Например, решения Генеральной Ассамблеи ООН принимаются квалифицированным большинством присутствующих представителей государств. В Совете Безопасности ООН установлен специальный порядок голосования: решение считается принятым, если за него проголосовало не менее 9 из 15 членов, причем по всем вопросам, кроме процедурных, все постоянные члены должны высказаться единогласно.

Похожий порядок принятия решений определен Правилами процедуры **Совета глав государств, Совета глав правительств, Совета министров иностранных дел и Экономического совета Содружества Независимых Государств** в уставных органах СНГ, утвержденными 9.10.2009 г., а также положениями о соответствующих органах. Согласно пра-

вилу 7 на заседаниях Советов заключаются международные договоры, принимаются решения, заявления и обращения.

Заключение международных договоров в рамках СНГ, их вступление в силу, применение, толкование, внесение изменений, выход из договоров, прекращение и приостановление действия, а также порядок формулирования оговорок осуществляются в соответствии с Венской конвенцией 1969 г.

Решения Советов принимаются консенсусом. Консенсус определяется как отсутствие официального возражения хотя бы одного из государств – участников, выдвигаемого им как представляющее препятствие для принятия решения по рассматриваемому вопросу.

Государство-участник может заявить о своей незаинтересованности в том или ином вопросе, что не является препятствием для принятия решения. Отсутствие того или иного члена Совета на заседании не считается возражением со стороны соответствующего государства-участника и не является препятствием для принятия решений на этом заседании.

При подписании решения государство – участник может сделать интерпретирующее заявление, которое прилагается к решению. Решения Советов вступают в силу с даты принятия, если в самом решении не указан иной порядок.

Государства-участники, не участвующие в принятии решений, могут в дальнейшем присоединиться к ним путем письменного уведомления Исполнительного комитета.

При необходимости принятия решений в промежутках между заседаниями Советов Исполнительный комитет по указанию Председателя соответствующего Совета организует в течение установленного им срока принятие решения с использованием подлинника подписи каждого из членов Совета. Датой принятия решения считается дата последней подписи участвующих в подписании членов Совета.

Совет может принять решение путем процедуры умолчания. Длительность периода умолчания каждый раз определяется Советом, а в период между его заседаниями – Председателем Совета. Умолчание считается нарушенным, если до истечения его срока государство – участник письменно через Исполнительный комитет уведомляет государства-участники об отсутствии консенсуса по данному решению.

В случае незаинтересованности в участии в решении, не препятствующей его принятию, государство-участник письменно информирует об этом остальные государства-участники через Исполнительный комитет, что не является нарушением периода умолчания.

Датой принятия решения посредством процедуры умолчания считается дата, следующая за датой истечения периода умолчания. О принятии решения Исполнительный комитет информирует членов Совета и рассылает текст документа.

**Переговоры на международных конференциях.** По мере развития глобализационных процессов в современном мировом социуме, демократизации международных отношений, рост общих интересов государств, привели к тому, что международные конференции с широким кругом участников, заняли одно из важных мест в международном общении. Переговоры, которые ведутся в рамках международных конференций, отличаются от тех, которые ведутся непосредственно между заинтересованными государствами в двухстороннем или многостороннем форматах, а также на площадке международной организации. Во-первых, международные организации имеют свои уставные органы, компетенция которых закреплена учредительными документами, то есть государства-члены находятся в определенных связях и отношениях с этими органами. Во-вторых, на площадках международных организаций обсуждаются вопросы, связанные с деятельностью этих организаций. В то же время на международных конференциях, не являющихся субъектами международного права, рассматриваются вопросы, относящиеся к непосредственному межгосударственному сотрудничеству между государствами-участниками этих конференций. Кроме того, при участии значительного числа участников, крупным державам сложнее навязывать свою волю другим участ-

никам международной конференции. Конференция дает возможность учитывать интересы всех участников при решении даже двусторонней проблемы. Когда же обсуждение ведется в рамках конференции, то результат должен быть достигнут до ее завершения, срок которого заранее устанавливается. Кроме того, площадка конференции часто используется лидерами государств, для встреч с глазу на глаз и решения назревших проблем двухстороннего сотрудничества.

В зависимости от состава участников международные конференции можно разделить на три категории: межправительственные, неправительственные и смешанные.

По кругу участников они подразделяются на универсальные, в работе которых принимают участие любые заинтересованные государства; региональные, участниками которых являются государства, принадлежащие к определенному географическому региону.

По срокам действия международные конференции можно различать постоянно действующие; периодически собираемые в заранее обусловленные сроки для обсуждения определенного круга вопросов; специальные, созываемые для решения конкретного вопроса или случая.

Специальные международные конференции (*ad hoc*), созываются государствами либо международными организациями. Причем созыв конференции под эгидой международной организации не изменяет ее сущность как самостоятельного международного органа.

Следует отметить, что все конференции в основном направлены на подготовку и принятие того или иного международного правового акта; на обсуждение определенных проблем международного сотрудничества и принятие резолюций или заявлений, хотя и не являющихся международными правовыми актами, но играющих большую роль в международных отношениях; обмен мнениями по определенным проблемам в сфере политики, экономики, науки и образования и т. д.

Актеры, участвующие в конференциях, стремятся достичь максимально возможного удовлетворения своих интересов, облечаемых в форму международного правового акта. Процесс достижения этой цели начинается задолго до начала международной конференции еще на стадии ее подготовки. Предполагаемые актеры согласовывают правила процедуры, вносят предложения относительно содержания повестки конференции. Правила процедуры, регламентирующие способы организации и проведения международных конференций, носят вспомогательный характер, представляют собой алгоритм действий, которому необходимо следовать. Но они не унифицированы и не кодифицированы в отдельном документе, вопреки тому, что существует определенная общая и повторяемая практика, которая применяется ко всем типам и категориям международных конференций [14, с.15]. Это могут быть либо постоянные правила, утвержденные в качестве стандартных на последующих сессиях, либо правила, которые необходимо поставить на голосование и принять на самой конференции.

В правилах процедуры обычно содержатся нижеследующие основные положения. Принимать участие в международной конференции правомочны все заинтересованные в обсуждаемых проблемах стороны. Непризнание той или иной стороны кем-либо из участников не может служить препятствием для ее приглашения. При согласовании позиций относительно круга и количества участников конференции государства, как правило, исходят из существа, цели и характера конференции, а также максимального участия всех заинтересованных сторон. Необходимо также позаботиться об участии в конференции наблюдателей.

Институт наблюдателей в последнее время получил широкое распространение. Он позволяет государствам, по каким – либо причинам не готовым связывать себя решениями конференции, но заинтересованными в обсуждаемых проблемах, получать информацию о происходящем на конференции как бы из первых рук.

Присутствие на конференции наблюдателей не означает, что государство становится ее официальным участником. Наблюдатели, с согласия участников переговоров, как правило,

правомочны выступать на пленарных заседаниях, участвовать в дискуссиях, но не участвовать в выработке и принятии решений.

Состав делегаций определяется в ходе предварительных переговоров, на которых обычно устанавливается максимальное количество полномочных представителей, их заместителей, экспертов, советников, технического и обслуживающего персонала. Общие правила, касающиеся состава делегаций на конференциях, закреплены в Венской конвенции о представительстве государств в их отношениях с международными организациями универсального характера 1975 г. Каждая делегация представляет лишь одно государство и обладает одним голосом при принятии как процедурных, так и итоговых решений.

В начале работы конференции назначается комитет по проверке полномочий, выполнив свою функцию, немедленно представляет доклад конференции. Процедура аккредитации на конференции связана с юридическим статусом представителей и предусматривает сдачу делегатами своих полномочий, предоставление (подтверждение) полномочий, которые удостоверяют их личность и позволяют действовать от имени их государства. Полномочия должны выдаваться соответствующими органами каждой страны и подлежат, как правило, проверке в комитете по аккредитации конференции, который докладывает на пленарном заседании о результатах аккредитации.

Конференция избирает из числа представителей государств-участников конференции должностных лиц: председателя, заместителей председателя, основного докладчика, председателя редакционной комиссии.

Секретариат конференции включает, как правило, генерального секретаря и такого количества персонала, который потребуется для надлежащего обслуживания конференции. Персонал секретариата формируется из числа лиц, предоставляемых принимающей стороной, а также административно-технического персонала делегаций. Техническое обслуживание конференций, созываемых международной организацией, осуществляется секретариатом организации. Секретариат обеспечивает устный перевод выступлений на заседаниях; получает, переводит, размножает, выдает и распространяет документы, осуществляет стенограмму и звукозаписи заседаний и обеспечивает их расшифровку, сохранность и целостность документов конференции; выполняет всю другую работу, которая необходима для подготовки и проведения конференции. Персонал секретариата вправе делать устные и письменные заявления по любому рассматриваемому вопросу, давать справки по просьбе председателя или делегаций.

На своем первом заседании конференция избирает председателя; подтверждает правила процедуры, повестку дня; выбирает должностных лиц конференции, принимает решение об организации своей работы.

Никто не может выступать на конференции, не получив предварительного разрешения конференции. Слово выступающим предоставляет в том порядке, в котором они заявили о своем желании выступить. Составление списка выступающих поручается секретариату. Конференция может установить временный регламент для выступления. Предложения и поправки по существу вопросов представляются в письменной форме в секретариат конференции, который рассылает их всем делегациям. В это время решается также вопрос об открытых и закрытых заседаниях. На закрытых заседаниях присутствуют только участники конференции, на открытые допускаются наблюдатели, приглашенные, представители средств массовой информации и общественности.

На конференции обычно создаются следующие комитеты:

- по проверке полномочий;
- по обеспечению работы конференции;
- по обсуждаемым проблемам;
- редакционный комитет по подготовке решения и др.

Обычно языком всемирной межправительственной конференции является английский, французский и язык государства, на территории которого проводится конференция. При проведении конференций под эгидой ООН ее языками будут официальные и рабочие языки ООН. Но любой представитель может выступать на языке, который не является языком конференции, если соответствующая делегация обеспечивает устный перевод на один из таких языков.

Уже на самой конференции, после принятия правил процедуры, начинается согласование позиций сторон относительно итогового документа. На практике этот процесс заключается в согласовании различных вариантов проектов документа, внесенных предварительно участниками конференции, выработке нового проекта, который берется за основу, и выработка окончательного текста путем обсуждения на пленарных заседаниях, внесения делегациями поправок и предложений. Содержание переговорного процесса заключается в столкновении интересов и согласовании позиций сторон, то есть лежит одновременно в плоскости борьбы и сотрудничества. При этом, переговоры включают в себя всю совокупность пленарных заседаний, выступлений делегаций, работу согласительных и редакционных комиссий, бесед и контактов в неформальной обстановке, направленных на сближение позиций и на достижение общих целей международной конференции.

Таким образом, в рамках международных конференций согласование позиций достигается посредством процедур и переговоров, которые не всегда открыты для широкой общественности на ранней стадии и всегда открыты на заключительном этапе.

Поскольку содержание позиций участников конференции в большей или меньшей степени отличаются друг от друга, то их согласование и фиксирование в тексте итогового документа возможно лишь в результате взаимных уступок и компромиссов. Конференция заканчивается успешно, только в том случае, когда в процессе согласования позиций, удельный вес сотрудничества превышает удельный вес разногласий.

Правилами процедуры обычно устанавливаются дата и место проведения конференции. Как правило, эти вопросы обсуждаются заранее и включаются в повестку дня конференции, охватывающую перечень проблем, которые будут обсуждаться на конференции. Во временную повестку дня или ее проект вносят темы и вопросы, которые предстоит решить в ходе дискуссий, а также очередность обсуждения каждого из них. Проект повестки дня, как правило, рассылается задолго до начала конференции, чтобы дать возможность участникам полнее ознакомиться с проблематикой, предложенной для обсуждения.

Правила процедуры международных конференций представляют собой совокупность правовых норм, регулирующих отношения между государствами, являются для них обязательными и носят общий для всех участников характер, то есть по юридической природе являются международными правовыми нормами. Таким образом, если исходить из рассмотрения международной конференции как относительно самостоятельной формы международного общения, то с полной уверенностью можно утверждать, что правила процедуры следует считать особым видом международного договора [15, с.47].

Решения на конференции принимаются тем или иным большинством. В соответствии со ст. 9 Венской конвенции 1969 г. «Текст договора принимается на международной конференции путем голосования за него двух третей государств, присутствующих и участвующих в голосовании, если тем же большинством голосов они не решили применить иное правило». Это означает, что голоса не участвующих в голосовании государств или воздержавшихся, в расчет не принимаются. Одновременно получила распространение практика принятия решений путем консенсуса. Под консенсусом понимается принятие решения без голосования при отсутствии формальных возражений со стороны любого из участников. При оценке значения консенсуса следует учитывать и его негативную сторону, он дает возможность отдельным участникам блокировать принятие акта, поддерживаемого большинством участников. Поэтому выбор процедуры принятия резолюций зависит от характера подлежащих решению вопросов.

Таковы в основном переговоры на международных конференциях.

**Переговоры между соперничающими акторами.** Прежде всего отметим, что каждые реальные переговоры представляют собой элементы соперничества и сотрудничества или с преобладанием того и другого. Переговоры между соперничающими акторами характеризуются недоверием друг к другу и стремлением получить односторонние преимущества. Стороны непоколебимо настаивают на своих требованиях, не идут ни на какие компромиссы, оказывая давление на партнера, при этом, не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Главная опасность таких переговоров в том, что оппонент может придерживаться такого же стиля. В результате, скорее всего, проиграют обе стороны.

Переговоры в жестком стиле, как правило, не улучшают отношений между сторонами. Победа одной из сторон гарантирует враждебное отношение со стороны другой. Участвуя в таких переговорах нужно воздерживаться от эмоциональных всплесков, так как другие переговорщики только на это и рассчитывают. В таком случае лучше придерживаться следующей тактики: сходу не отвергать предложения другой стороны, а постараться найти в них позитивные элементы и перефразировать таким образом, чтобы получилась обоюдно приемлемая формулировка.

Попытаться предложить другой стороне несколько вариантов решения проблемы, а затем попросить представить свои варианты. Обсудить все варианты, обратив внимание на то, что произойдет, если одна из её позиций будет принята. Уточнить, что препятствует принять во внимание предлагаемые варианты решений проблемы и как поступила бы другая сторона на вашем месте. Выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим мнением, следует попытаться найти общие точки соприкосновения.

Если на заданный вопрос партнер ответил неудовлетворительно, то надо просто выдержать паузу. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Можно воспользоваться случаем и попытаться «выудить» у другой стороны наибольшего количества сведений, чтобы сопоставив их со своими, принять наиболее правильное решение.

Можно предложить другой стороне обсудить гипотетически вопрос «а что, если?». Подчас другая сторона начинает реагировать на это, как на предложение, и обсуждает перспективы его реализации. Инициатор же при такой постановке вопроса, выслушав партнера, имеет возможность «отозвать» свое предложение назад, не рискуя потерять репутацию. Стороны объективно могут и не иметь повода для конфликта, разделяющего их, но будут действовать так, будто конфликт существует. Подобным же образом стороны могут быть разделены глубокими объективными различиями, но тем не менее, будут верить, что их не существует, и действовать, руководствуясь своими на реальность, избегая очевидной конфронтации [16, с.64]. В любом случае при конфликте стороны видят свои интересы как противоречащие друг другу, независимо от того, каково их реальное состояние [7, с.54].

Восприятие конфликтных отношений, существующее на уровне общественного сознания, также влияет на процесс подготовки и ведения переговоров официальными представителями, которые в какой-то степени подвержены этому влиянию. В результате может случиться так, что основное внимание они будут уделять реализации позиции собственных интересов. И все же независимо от того, в каких условиях ведутся переговоры, главный вопрос заключается в том, как решить проблему. С принятием решения на переговорах различия в интересах участников снимаются.

Следует иметь в виду, что достижение договоренностей по конфликтным вопросам оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демон-

стрируя принципиальную возможность достижения взаимоприемлемых решений. Переговоры в состоянии конфронтации сторон.

**Переговорный процесс в условиях конфронтации сторон** довольно сложен и имеет свою специфику. В отличие от переговоров, ведущихся в рамках сотрудничества, он накладывает на участников особую ответственность за принимаемые решения, не допуская никакой ошибки. Несвоевременное или неверное решение, принятое на таких переговорах, подчас влечет за собой продолжение или даже усиление конфронтации со всеми вытекающими отсюда последствиями. При ведении переговоров в таких условиях переговорщики акцентируют внимание на вскрытии слабых мест в позициях другой стороны, раскрытии её истинных намерений. 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. Напротив, прагматичский подход к ним создает наилучшие предпосылки для поиска взаимоприемлемых решений.

В условиях конфронтации общение на переговорах в значительной степени затруднено негативными стереотипами сторон в отношении друг друга. При правильной организации переговорного процесса общение способствует формированию более адекватного восприятия, как самого предмета спора, так и друг друга. Общение значительно расширяет возможности для сторон, позволяет им не только глубже понять суть обсуждаемой проблемы, но и выйти за ее рамки – обсудить более широкий спектр вопросов, позитивно воспринять нужды друг друга. Когда удастся наладить такое общение, переговоры становятся одним из наиболее приемлемых элементов конструктивного решения проблемы. Переговоры между партнёрами.

**Переговоры между партнёрами** отличаются совместным поиском взаимно приемлемых решений, способствующих сближению сторон, обеспечивающих взаимовыгодный успех. Они проходят в обстановке открытости и транспарентности. В таких случаях личностный фактор играет весьма важную роль. При оценке позиций партнёра необходимо хорошо представлять себе весь спектр возможных развязок сложившейся ситуации и делать выбор на основе баланса интересов. На наш взгляд, любая международная проблема должна решаться именно таким образом.

Особенностью **переговоров по пролонгации действующих соглашений** является то, что подтверждается Статус-кво, либо вносятся незначительные поправки.

**Переговоры по выработке нового соглашения** предполагают установление и развитие новых отношений с теми же или другими акторами, например, по противодействию нелегальной миграции.

Нередко проводятся **переговоры, целью которых является получение косвенной выгоды**. Смысл их состоит в том, чтобы прояснить точку зрения противоположной стороны, донести информацию о своих интересах, опасениях, подходах к решению проблемы и т. п. прежде, чем стороны приступят к выработке договоренностей. Наиболее интенсивно этот процесс идет в начале переговоров. Уяснение сторонами подходов к решению проблемы позволяет более точно определить конечное решение и полнее реализовать основную функцию переговоров – совместного поиска решения проблемы. Однако следует иметь в виду, что в процессе таких переговоров возможна и подача ложной информации, введение противоположной стороны в заблуждение. В этом случае решение проблемы путем переговоров будет заблокировано.

Иногда бывает, что участники конфликта, вступая в переговоры, заинтересованы лишь в обмене мнениями по существу проблемы. Такие переговоры часто рассматриваются сторонами как предварительные и выполняют информационную функцию. Результаты предварительных переговоров служат основой для выработки взаимоприемлемых позиций.

**Переговоры по нормализации отношений** предполагают переход от конфронтации к хорошему, как правило, добрососедским отношениям в различных сферах международного сотрудничества или совместном лоббировании каких-то вопросов.

Переговоры могут способствовать сдерживанию односторонних действий путем создания взаимозависимости участников конфликта самим фактом их проведения. Почти на всех переговорах по урегулированию конфликта наряду с главной функцией присутствуют и другие функции. Использование переговоров с различными функциональными целями возможно в силу того, что переговоры всегда служат инструментом при решении целого комплекса внутривнутриполитических и внешнеполитических задач. Соответственно, они могут выполнять различные функции. Одни функции достаточно хорошо согласуются с главным предназначением переговоров – совместно с другой договаривающейся стороной решать намеченную проблему, другие – по возможности, в ходе переговоров добиться каких-либо преференций для своей страны.

Иногда участие в переговорах может быть использовано кем-либо из участников с точки зрения предвыборной борьбы, как, например, демонстрация стремления к расширению промышленной кооперации, предполагающей увеличение занятости населения, сокращения безработицы.

В иных случаях в переговоры вступают для того, чтобы повлиять на позиции третьих сторон, например, побудить их к снятию санкций, предоставлению кредитов.

Подчас, сторона может рассматривать само участие в переговорах как полезное с точки зрения повышения ее международного авторитета, приобретения определенного политического статуса и т. п. В таком случае переговоры используются для активного воздействия посредством средств массовой коммуникации на общественное мнение с целью разъяснения своей позиции, относительно какой-либо межгосударственной проблемы, оправдания собственных действий, предъявления претензий противоположной стороне, обвинения противника в противоправных действиях, привлечения на свою сторону новых союзников. В последнее время выступление на пресс – конференции после окончания переговоров используется как трибуна по формированию общественного мнения.

Любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию сразу нескольких функций, обычно образующих иерархию, в которой одна функция является более важной для того или иного участника переговоров, другая – менее важной. Причем это иерархическое образование может претерпевать изменения в ходе переговорного процесса.

### **1.3. Особенности переговорного процесса**

**Факторы, влияющие на исход переговоров.** 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. 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. Переговоры – это постоянное творчество их участников, и личностный фактор – искра Божия – значит в переговорах очень много. Обычно в переговорах, даже

двусторонних, не две, а множество составляющих. Что же касается многосторонних переговоров, то число факторов, влияющих на достижение согласия, резко возрастает.

Следует отметить, что переговоры – явление настолько сложное и многообразное, что выработать какой-либо исчерпывающий перечень последовательно осуществляемых действий довольно сложно, равно как и запрограммировать их ход на основе компьютерной разработки, уже по той причине, что в переговорах слишком велика роль трудно поддающегося учету личностного фактора.

Нельзя, например, полностью исключить в своих поступках влияние эмоционального фактора. Какие факторы влияют на развитие и результаты переговоров, на ход состязания, которое сопутствует им, на весомость защищаемых позиций. Прежде всего, убедительность внешнеполитического курса государства, представляемого переговорщиком, соответствие этого курса позитивным тенденциям в настроениях на международной арене, требованиям времени, 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. Во всех случаях весьма существенным фактором эффективного ведения переговоров является их планирование. При разработке стратегии важно принимать во внимание максимум факторов, от которых может зависеть ход и успех переговоров.

Быть хозяином временного фактора – значит обладать возможностью его использования для получения уступок от партнера по существу рассматриваемых проблем.

Международная, да и белорусская, действительность свидетельствуют о том, что существует ряд ситуаций, подпадающих под признаки экстремальности и требующих проведения переговоров. Региональные и этнические конфликты, терроризм, освобождение заложников, обмен военнопленными, тюремные бунты – вот неполный перечень экстремальных ситуаций, требующих ведения переговоров с правонарушителями (преступниками) для прекращения насилия или массовых беспорядков.

Жизнь показывает, что переговоры с правонарушителями (преступниками) – достаточно актуальная проблема. Столкновения в экстремальных ситуациях базируются не только на просчитанных, но и на непостижимых факторах, которые означают возрастание риска. Иногда модели поведения на переговорах в экстремальных обстоятельствах реализуются, исходя из ошибочных расчетов, которые становятся очевидными для переговоривающихся сторон только после того, как они зашли уже слишком далеко.

Понятно, что переговоры ведутся по-разному в зависимости от того, имеется непосредственная угроза жизни жертвам экстремальной ситуации, например, заложникам или такой угрозы нет, например, переговоры об условиях прекращения сопротивления или разоружении. Искусство переговоров – это искусство претворения в жизнь наших устремлений, используя для этого самые современные коммуникационные технологии.

Международные переговоры – это организованный процесс межличностного взаимодействия иностранных партнёров, ориентированный на разрешение конфликтов или развитие сотрудничества и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение [17, с.17].

**Правила процедуры на переговорах.** Огромное значение 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. Следует отметить, что правила процедуры для международных конференций разрабатываются в подготовительный период, согласовываются и окончательно утверждаются на первом пленарном заседании.

За основу, как правило, берутся Правила процедуры Генеральной Ассамблеи ООН. Примерно в таком же ключе происходит подготовка правил процедуры многосторонних встреч. Что же касается международных региональных организаций, то правила процедуры разрабатываются специально создаваемой рабочей группой, состоящей из экспертов государств – участников и утверждаются на заседании высшего руководящего органа организации. Например, Решение «О Правилах процедуры Совета глав государств, Совета глав правительств, Совета министров иностранных дел и Экономического совета Содружества Независимых Государств» принял 9.10.2009 г. Совет глав государств СНГ. Действие их во времени не ограничено.

Соблюдение правил процедуры – непреложное требование ко всем участникам международных переговоров. К тому же, знание правил процедуры, умение пользоваться заложенными в них возможностями помогают динамичному продвижению позиций участников переговоров, поиску взаимовыгодных договоренностей. Возникающие в ходе многосторонних переговоров дискуссии, а подчас настоящие баталии по процедурным вопросам, представляют собой не только желание усовершенствовать коллективный поиск решения проблем, стоящих в повестке дня, а самоутвердиться одной из делегаций (группы делегаций) или занять лидирующее положение на форуме, навязать остальным участникам переговоров свою точку зрения, в связи с чем, их исход может иметь политические последствия.

**Информационное обеспечение переговорного процесса.** 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.

Вся предварительная работа аккумулируется в досье к переговорам. В него входят:

- тезисы для переговоров в узком и расширенном составе;
- биографии участников переговоров, их политические взгляды;
- справка о стране;
- справка о двусторонних отношениях – краткая историческая справка, хронология официальных контактов, политические и торгово-экономические отношения, культурные, научно-технические и гуманитарные связи, проблемный блок;
- сообщения СМИ, касающиеся предмета переговоров;
- справка об экономике страны;
- справка о внутриполитическом и социально-экономическом положении страны;
- справка о внешней политике страны;
- договорно-правовая база – перечень заключенных соглашений, анализ выполнения договоренностей, предложения на перспективу;
- справка о делегации.

Документы, планируемые к подписанию в ходе переговоров, содержат:

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

Огромную ценность на переговорах представляет информация об истинных целях партнеров, о пределах их возможных уступок, об их запасных позициях. 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 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. Каждая разновидность источников информации требует своих подходов. При анализе правительственных или ведомственных документов, чрезвычайно важно понять мотивы, руководившие их составителями, отделить субъективную окраску от объективной, взвесить юридическую составляющую документа и практическую его значимость. Такой подход должен принести пользу в переговорах с эвентуальными партнёрами, а их игнорирование чревато серьёзными неудачами. Сотрудник, готовящий информационную справку для грядущих переговоров, должен проанализировать прессу, знать, как создаются новости в стране партнёров по переговорам и кто их формирует, для того, чтобы эффективно использовать информационные протоки в нужных интересах. Не секрет, что анализ дешифрованных радиogramм советского разведчика Р. Абея показал, что основную информацию он черпал из публикаций в «Нью—Йорк» и «Сайентифик Америкен», дополняя её информацией из негласных источников.

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.

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.

После формирования делегации переговорщиков и распределения обязанностей между ними, руководителю делегации следует изучить предлагаемую к обсуждению на переговорах проблему и чем глубже, тем лучше. Вообще «главный переговорщик» должен хорошо знать собственную страну, её географическое расположение, политическое устройство, достижения в сферах экономики, науки и образования, искусства и культуры, внешнеполитические приоритеты политического руководства, участие в региональных международных организациях, уровень достижений представляемого государственного органа и так далее. Такие же знания ему необходимы о других странах, и прежде всего о стране, с делегацией которой предстоит вести переговоры. Кроме того, ему нужно обладать аналитическими способностями: быстро анализировать складывающуюся на переговорах ситуацию и принимать адекватные решения, быть толерантным для своих собеседников, уметь их слушать, быть приветливым, вежливым и обходительным, обладать непринужденностью и вкрадчивостью, которые в немалой степени способствуют личному расположению переговорщиков другой договаривающейся стороны.

Рекомендуется по возможности собрать подробную информацию о членах другой (других) делегации, причем не только прямых, но и косвенных, то есть всех тех, чьи личные интересы или интересы ведомства данный вопрос может затрагивать: изучить круг их общения, привычки и привязанности и наклонности, их биографии, образовательный и культурный уровень, карьерный рост по службе в государственном аппарате или фирме, личные достижения в политике или бизнесе, спорте, каким видом спорта увлекается и за какую команду «болеет», как и где проводит свободное время (на рыбалке или охоте), какой сувенир получить ему будет особенно приятно и т. д. Все эти так называемые мелочи в значительной степени будут способствовать установлению хороших личных отношений с другими переговорщиками. Руководитель делегации должен стремиться воздействовать на партнеров основательностью и правдивостью своих доводов, справедливостью суждений, логикой, красноречием и эрудицией. Ему полезно было бы ещё до начала переговоров выработать линию поведения, включающую уверенность в себе перед партнерами, самодостаточность, умение руководить делегацией, учитывать мнения как своих коллег, так и переговорщиков другой договаривающейся стороны.

Его красноречие должно отличаться краткостью, простотой и ясностью. Ему также следует заботиться о том, чтобы при любых обстоятельствах быть обаятельным и привлекательным (удобным) собеседником. Важными личными качествами руководителя делегации являются непоколебимость позиции и твердость духа, гибкость в принятии решений и умение адаптироваться к быстро изменяющимся обстоятельствам на переговорах.

## **1.4. Средства массовой информации в переговорном процессе**

Еще в 19 веке 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. С тех пор влияние средств массовой информации на общественную жизнь и развитие мирового социума существенно изменилось. Уже в начале 20 века появилось новое направление во внешнеполитической деятельности, название которому – публичность переговорного процесса. Цель ее состоит в том, чтобы освещать внешнеполитический курс своей страны, завоевывать симпатии к себе международной общественности, усиливать позиции на ведущихся ею переговорах, добиваться политической и экономической выгоды для своего народа. В стабильно развивающейся стране политическая элита общества может реально рассчитывать на продолжительное нахождение во власти. В наше время роль средств массовой коммуникации в общественной жизни страны неуклонно возрастает. На это выделяются огромные не только государственные средства, но и средства различных общественных фондов, бизнес структур, этим занимаются специальные подразделения государственных аппаратов, совершенствуется арсенал средств воздействия на общественное мнение.

Мировой социум стал свидетелем масштабных пропагандистских кампаний, целью которых является навязывание общественному мнению удобных их инициаторам трактовок происходящих событий, даже если эти трактовки далеки от реальности. Доведение до общественности объективной оценки происходящих событий требует огромных усилий, но такая работа императивно необходима и с лихвой окупается.

Перед лицом существенных изменений в сфере средств массовых коммуникаций и глобализации информационного пространства серьезную эволюцию претерпела практика подачи переговоров их участниками. Теперь главными протагонистами в этой деятельности выступают не только лидеры государств, руководители правительств, министры иностранных дел, но и участвующие в переговорах дипломатические службы, посольства, руководители делегации.

Широкое распространение получила практика, когда сразу после переговоров президенты, премьер-министры, министры, главы делегаций осуществляют выходы к прессе, про-

водят брифинги и пресс-конференции, доводя до общественности свои оценки переговоров. Таким образом, они формируют официальную версию их результатов, стремясь предотвратить превратное и искаженное толкование.

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 случае переговоров в закрытом режиме, высказывания на них обычно рассчитывают так, чтобы они были как можно более понятными широкой общественности, объяснимы даже в случае утечки информации или вбросов партнерами по переговорам средствам массовой информации необъективных или искажающих оценок их хода.

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

При всех значимых переговорах в делегации обычно входит пресс-секретарь, задача которого состоит отслеживании отклика, который находят переговоры в общественном мнении, а также ознакомление общественности с официальной их оценкой.

Арсенал методов воздействия на формирование общественного мнения обширен и постоянно совершенствуется. В их числе:

открытое высказывание о необходимости внесения изменений в межгосударственные отношения;

организация преднамеренной утечки информации в СМИ о позиции государства по отношению к какой-либо межгосударственной проблеме;

высказываемые в неформальной обстановке мнения о спорных вопросах с целью зондирования отношения к ним эвентуальных партнеров или реакции общественного мнения;

публичное выдвижение предложений по обсуждаемым на переговорах проблемам еще до внесения их в рамки самих переговоров;

публичное выдвижение крупномасштабных инициатив по переговорам, касающихся вопросов международной жизни.

Таким образом, состязание за столом переговоров можно легко перевести в плоскость состязания за общественное мнение по обсуждаемой проблеме, спровоцировать общественное давление на переговорный процесс и достичь желаемого для страны результата. Не лишним будет напомнить, что именно через средства массовой коммуникации в настоящее время осуществляется идеологическое противоборство государств в мировом социуме. И без вооруженной борьбы некоторые акторы добиваются позитивных результатов как в политической, так и экономической сферах международного сотрудничества. Именно так случилось с Башаром Асадом, который усилиями некоторых средств массовой коммуникации превратился из регионального диктатора в воплощение мирового зла, сражаться с которым не только не возбраняется, но и просто является насущной необходимостью.

Представители прессы – журналисты и фотокорреспонденты обычно присутствуют при открытии переговоров или международных конференций, которые всегда представляют интерес как для информационных агентств, так и для местных газет. Поэтому они должны иметь возможность пользоваться точной информацией из первых уст, для чего пресс-секретарь делегации готовит пресс-релиз и распространяет его среди представителей СМИ, а также организует подход к прессе руководителя делегации.

Контакты между делегациями и прессой всегда являются важным элементом крупных международных переговоров. Необходимо заранее принять меры, чтобы избежать такого положения, когда одна из делегаций сообщает информацию, которую, по мнению другой делегации,

распространять не следует. Руководители других делегаций вполне справедливо могут быть недовольны такой практикой, поэтому желательно воздержаться от такой практики.

Может также возникнуть ситуация, когда журналисты захотят задать прямые вопросы руководителю делегации. В таких случаях следует довести до руководителя делегации о намерении журналистов, с тем, чтобы он не был застигнут врасплох.

Члены делегации должны воздерживаться от заявлений без прямого на то разрешения со стороны руководителя и без согласования с ним содержания и рамок таких заявлений.

## Глава II. Подготовка к переговорам

### 2.1. Планирование переговоров

Перед планированием многосторонних переговоров должно быть соблюдено одно важное условие. К их участию необходимо пригласить как можно больше так или иначе заинтересованных участников. Степень их участия может быть разной: обсуждать все вопросы повестки дня или часть из них, то есть те вопросы, в которых заинтересованы договаривающиеся стороны. Это условие вытекает из общепризнанного принципа международного права – равноправия государств. Пренебрежение им может поставить под вопрос результативность переговоров, что подтверждается самой практикой переговорных процессов.

Каждая договаривающаяся сторона готовит для себя план или концепцию переговоров. Название документа в таком случае не имеет принципиального значения. Как правило, это документ, состоящий:

- из обоснования цели переговоров и стратегии их ведения;
- оценки подлинных намерений другой договаривающейся стороны;
- позиции, которой следует придерживаться в переговорах и возможные альтернативные варианты позиций, на которые можно перейти в случае затруднений или затяжки переговорного процесса;
- условий, на которых сторона, ведущая переговоры, готова будет подписать соглашение;
- варианты проекта договорного акта, обрамляющего достигнутые договоренности в правовые рамки.

Планирование переговорного процесса – очень ответственный этап. От правильно поставленной цели, от хорошо просчитанной и проработанной стратегии, во многом зависит их успех. Каких-либо твердых правил подготовки такого документа не существует. Основываясь на собственном опыте, полагаем, что цель переговоров должна быть сформулирована как можно яснее, исходя из объективной оценки возможностей ее достижения, чтобы она могла служить надежным ориентиром для делегации. В то же время необходимо избегать ее чрезмерной детализации, оставляя поле для маневра. Оценка намерений партнеров по переговорам должна давать представление о истинных причинах, побудивших их идти на переговоры, целях, которых они хотят достичь, а также, когда для этого имеется необходимая информация, о пределах возможных уступок 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 центра.

Позиция – внешнее выражение интересов, не обязательно совпадающее с ними, поэтому, хотя позицию не всегда удается отстоять, интересы могут быть удовлетворены.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах – мягкой и жесткой. Суть первой состоит в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что в конце концов приводит к принятию неэффективного для обеих решения. Суть жестких переговоров – настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

По нашему мнению, наиболее результативными являются так называемые рациональные переговоры, предметом которых становятся глубинные интересы сторон. При этом проблема и интересы отделяются от межличностных отношений, что позволяет на основе объективных критериев совместно вырабатывать различные варианты решения и определять наиболее выгодные для всех. Такие переговоры предполагают совместный поиск, не требующий пред-

варительного доверия сторон друг к другу, ибо последнее формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Таким образом, с учетом изложенного, делегации предоставляется свобода действий при должной информировании центра об этих действиях. «Вилка» возможностей, как правило, определяется в концепции переговоров отдельным разделом – от основной позиции до других возможных вариантов, а также какие предложения партнеров следует отводить со всей решительностью, а какие всесторонне прорабатывать. Зачастую предусматривается, что введение в действие альтернативной позиции требует согласования с центром.

На случай возникновения непредвиденных ситуаций, делающих проблематичным успех переговоров, делегации полезно иметь подготовленную позицию на случай их прекращения. Разумеется, работу по достижению договоренности следует продолжать, пока сохраняется пусть даже самая малая для этого возможность. Однако заранее продуманная позиция для неблагоприятного развития ситуации, позволяет оперативно оценить случившееся, что нередко играет позитивную роль для продолжения переговорного процесса. Точное и неуклонное следование запланированным мероприятиям – одно из основополагающих правил ведения переговоров.

**Выработка позиций сторон на переговорах.** Под позицией государства на переговорах обычно подразумевают официальный взгляд на проблему, который формулируется в виде предложений, заявлений или в другой официальной форме. 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 переговоров, так и, в конечном счете, для нахождения баланса интересов сторон, способного обеспечить успех переговоров в целом.

При выработке позиции на переговорах, вначале происходит ее согласование и разработка на внутриведомственном уровне, а затем продолжается на межведомственном уровне. Часто различные ведомства страны имеют разные, даже противоположные позиции по тому или иному процессу, поэтому, прежде чем формировать окончательную позицию, необходимо согласовать и устранить расхождения между ведомствами страны. И только после обработки результатов согласования можно обращаться в правительство страны с просьбой о разрешении на проведение международных переговоров.

**Формирование делегации.** Следует отметить, что от имени государств (других субъектов международного права) в переговорах принимают участие делегации, состоящие из уполномоченных лиц. В тех случаях, когда государство представлено на переговоры одним лицом, оно все равно именуется делегацией. Это же лицо считается главой данной делегации. В остальных случаях главу делегации назначает из числа ее членов представляемое государство.

В основе правового статуса участвующих в международных переговорах делегаций лежит их представительский характер. Каждый член делегации принимает участие в работе конференции не в личном качестве, а как представитель своего государства. Это означает, что при обсуждении различных вопросов и при голосовании делегация обязана придерживаться официальной позиции своего государства: полученных накануне или в ходе переговоров инструкций, директив, распоряжений и т. п. Другими словами, участники переговоров выполняют как бы двойную роль: отстаивают интересы представляемого им государства и являются посредниками между своим правительством и правительством другого государства. Но все же в основе любых их действий лежат национальные интересы государства. Действия делегации вопреки официальной позиции представляемой страны могут рассматриваться как превышение полномочий и не влечь для государства правовых последствий. Каждое государство-участ-

ник переговоров вправе в любое время заменить свою делегацию или ее членов на новых уполномоченных лиц, лишит свою делегацию ранее предоставленных полномочий или отозвать ее с переговоров. Все эти права вытекают из государственного суверенитета, в соответствии с которым каждое государство самостоятельно определяет формы и направления своего участия в международном сотрудничестве.

Большое значение для позитивного исхода переговоров имеет количественный и персональный состав переговорщиков, а также личность руководителя делегации. Лучше всего главой делегации назначать сотрудника по принципу его максимального должностного положения (например, руководителя отраслевого департамента или управления министерства или иного государственного органа), обладающего достаточными полномочиями для выработки окончательного решения по предмету переговоров. В то же время его статус должен быть не ниже, чем у руководителя другой договаривающейся стороны. Наряду с этим такой же подход применяется и по отношению к численному составу делегации. Они должны быть равнозначными (например, 5х5). Численность согласовывается предварительно. Отклонение от правила паритета возможно в виду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

Например, в СНГ установлено, что персональный состав официальной делегации, экспертов и сопровождающих лиц сообщается государствам – участником СНГ принимающему государству, как правило, не позднее, чем за 5 дней до заседания.

Переговоры продвигаются тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то лучше уменьшить количество переговорщиков. Правда, при этом есть риск, что какие-то моменты в окончательном документе могут быть упущены. Так что лучше взвешено подходить к определению численного состава делегации. Непременными участниками переговоров являются эксперты по международному праву, помощь которых необходима и для грамотного ведения переговоров, и для оформления их результатов.

Кстати, руководитель делегации должен обладать – самой широкой культурой, всеобъемлющим подходом к происходящему в мире, хорошей профессиональной подготовкой. При всем этом, ему 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 выдвижении новых идей, уметь формулировать компромиссные предложения, владеть искусством общения с людьми и работы со средствами массовой информации. Не следует упускать из виду и то, что делает его уязвимым, в частности такие недостатки, как самонадеянность, тщеславие, вспыльчивость, неумение проявлять выдержку и терпение.

Особое значение имеют волевые качества руководителя делегации. В данном случае речь идет о целевой индивидуальной установке «главного переговорщика» в отношении результата, которого ему предстоит достичь на переговорах. Предполагается, что индивиды с высоким уровнем ожиданий выигрывают переговоры. Во всех случаях, когда одна из договаривающихся сторон обладала высоким уровнем ожиданий, а другая – низким, побеждала сторона с высоким уровнем ожиданий. Не следует упускать из виду и то, что делает переговорщика уязвимым, в частности такие недостатки, как самонадеянность, тщеславие, вспыльчивость, неумение проявлять выдержку и терпение.

К сожалению, не всегда руководитель делегации владеет достаточными навыками ведения международных переговоров. В таком случае, целесообразно еще до начала переговоров распределить неформальные обязанности между членами делегации: кто за что отвечает. Полезно также ещё в «домашних условиях» провести репетицию по этому поводу (в театральном сообществе это мероприятие называют «прогоном»), на котором спроектировать и про-

работать каждый вариант, каждую деталь переговорного процесса. Руководителю делегации стоит дать почувствовать каждому участнику его персональную значимость в переговорах, побудить вносить свои, порой отличные от других, предложения. Для успешного ведения переговоров важно добиться слаженности работы всей делегации, уважительного отношения к мнению других переговорщиков, умению работать в команде, принятию окончательного решения по предмету переговоров консенсусом. В таком случае можно рассчитывать на высокую результативность переговорного процесса.

Делегация на международной конференции состоит из главы делегации, его заместителя, членов делегации, в некоторых случаях заместителей членов делегации, советников, экспертов, переводчиков, технического персонала.

Большой вклад в работу делегаций вносят советники и эксперты. Они составляют важнейшее ее звено. Принципиальной разницы между ними нет. Советники, как правило, имеют больший опыт, более широкий диапазон знаний, на них возлагается большая ответственность, они старше экспертов по дипломатическому рангу. Эксперты выступают в качестве специалистов по отдельным вопросам, готовят проекты документов, тексты выступлений по вопросам, закрепленным за ними.

Работники технических служб: референт по хозяйственной части, работники канцелярии, стенографистки-машинистки, шоферы и другие – ответственны за административно-техническое обеспечение работы делегации.

Для создания должных условий делегациям принимающей стороной разрабатывается программа их пребывания, за каждой делегацией закрепляются ответственные работники правительства, министерства иностранных дел или отраслевого министерства.

**Повестка дня переговоров.** Договоренность о ведении переговоров предполагает согласование повестки дня, включающей вопросы, вытекающие из межгосударственных (межведомственных) отношений. Не рекомендуется включать в повестку дня вопросы, относящиеся к внутренней компетенции государства, поскольку это противоречит одному из основополагающих принципов международного права – невмешательства во внутренние дела суверенных государств.

Следует отметить, что согласование повестки переговоров носит предварительный характер, ее уточнение и утверждение происходит на первом заседании договаривающихся сторон.

На многосторонних переговорах, как правило, формируется секретариат, редакционная комиссия, устанавливается порядок голосования, определяется официальный язык (языки) документов, а также согласовываются другие процедурные вопросы.

Особая роль отводится секретариатам самих делегаций. Под их контролем изготавливаются и систематизируются все материалы: всякого рода официальные документы, справки, заявления делегаций, составляется протокол заседания, в котором отражаются позиции делегаций в начале переговоров, на какие уступки они согласились, а какие считают принципиально важными, какие проблемы предстоит решить на следующем раунде переговоров после внутригосударственного согласования, а какие можно разрешить на более высоком уровне (главами государств или главами правительств) и т. д.

## 2.2. Место проведения переговоров

Местом проведения международных переговоров, как правило, становится страна их инициировавшая, а в международной организации – город местонахождения штаб-квартиры или секретариата международной организации. Такими городами, например, в СНГ являются г. Минск или г. Москва, если государства-участники СНГ не договорятся об ином.

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, экспертных групп, руководимых представителями, как правило, министерства иностранных дел. Результаты такой работы находят выражение в программах пребывания, а также в какой-то сумме договоренностей, не обязательно оформляемых в виде документа.

Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, на высший уровень переносятся переговоры только в том случае, если на экспертном уровне не удалось согласовать все положения проекта договора и окончательно договориться могут только высшие должностные лица государств. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне, так как переговорщики не обладают соответствующими полномочиями.

Встреча участников международных переговоров осуществляется в соответствии с государственным протоколом принимающей стороны. Руководителя делегации должны всегда встречать представитель местных властей и сотрудник дипломатического представительства его страны. Если руководитель имеет высший или высокий ранг, его встречает глава дипломатического представительства. Процедура встречи членов делегации, прибывающих отдельно, может быть проще, но они также должны быть встречены соответствующим лицом, которое окажет им содействие в прохождении формальностей и организует доставку их к месту проживания.

Необходимо иметь в виду, что делегации, если их несколько, размещаются в гостиницах одинакового уровня комфортности, руководитель должен иметь отдельный кабинет.

К важнейшим составляющим компонентам переговорного процесса относится место проведения переговоров. Считается, что идеальным для переговоров подходит спокойное, комфортабельное и нейтральное, никак не связанное с профессиональной деятельностью переговорщиков место. Помещение лучше подобрать таким образом, чтобы ничто не отвлекало внимания переговорщиков, не мешало сосредоточиться на главном; не вызывало отрицательных ассоциаций; насколько достаточны площадь и освещение, подходящие мебель и дизайн; помещение и находящиеся в нем предметы соответствуют ли статусу переговорщиков.

Особое внимание уделяется удобству подхода (подъезда) к месту переговоров, месту расположения парковки автотранспорта, месту организации питания (ресторана, кафе). Место проведения переговоров обычно оговаривается заранее их организаторами. На двусторонних переговорах обычно это ложится на плечи принимающей стороны. Если же переговоры проводятся в другом государстве – то стороны договариваются о месте их проведения и взаимных расходах.

Для успешного ведения переговоров большое значение имеет также размещение делегаций, создание каждой из них равных условий, при которых они не испытывали бы каких-либо ущемлений и неудобств. Необходимо тщательно подобрать помещения для размещения каждой делегации: её главы, делегатов, секретариата, место хранения имущества и документов. На столе в зале заседаний для каждой делегации устанавливаются персональные компьютеры, микрофоны. Таблички одинакового формата с полным официальным наименованием государства, а также таблички, например, «Министр внутренних дел Республики Беларусь», «Председатель Совета Министров внутренних дел Содружества Независимых Государств», «Свободный микрофон». Если переговоры проходят в рамках международной организации, то в зале заседаний устанавливаются в алфавитном порядке названия государств, с лева направо флаги государств – участников, а флаг международной организации – в центре линии.

На столах раскладываются бумага и письменные принадлежности. В соответствии с международной практикой во время заседаний делегации размещаются в порядке алфавита против

часовой стрелки. За столом располагаются: руководитель делегации, справа – определённое им должностное лицо, за ним – остальные члены официальной делегации.

За столом переговоров предусматривается одно свободное место для докладчиков по вопросам повестки дня. В зале заседаний предусматриваются места для приглашенных и стенографисток.

На столе закрытого заседания, в отличие от пленарных, устанавливаются таблички с указанием фамилии, имени и отчества главы делегации. В случае, если в зале не установлены государственные флаги, то на столе устанавливаются флажки государств – участников переговоров.

Классический справочник по дипломатическому протоколу Дж. Вуда и Ж. Серре дает описание пяти основных вариантов рассадки председателя и членов делегации на двусторонних и многосторонних переговорах [18, с.96—97].

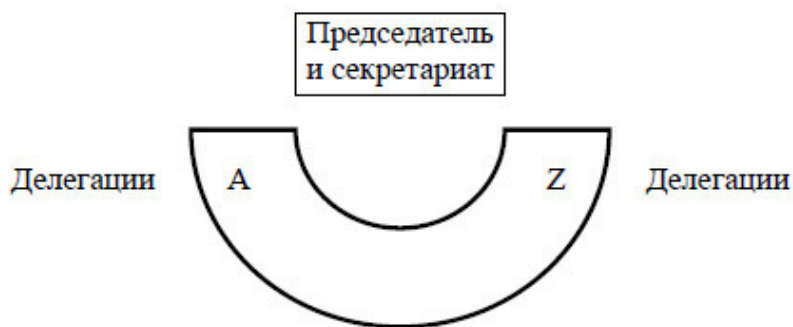


ГД – глава делегации  
 П – переводчик  
 С – секретарь  
 ЧД – члены делегации

Вариант 1



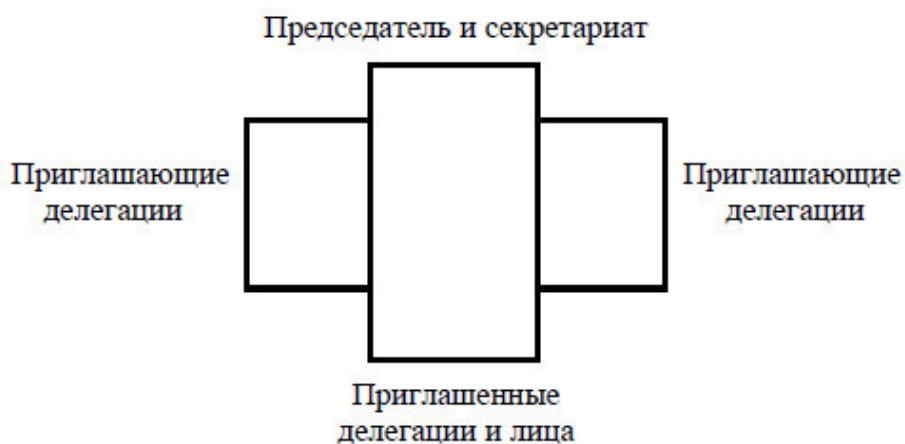
Вариант 2



Вариант 3



Вариант 4



Вариант 5

Форма стола имеет не только протокольное значение, но и психологическое, так как во многом может влиять на итоги ваших переговоров с посетителем или партнером.

Часто в рабочих кабинетах столы ставятся буквой Т. Чем выше положение занимает руководитель, тем больше эта буква. Посетителю часто предлагают сесть за такой стол, во главе которого находится хозяин данного кабинета. В этом случае сразу проявляются отношения доминирования. Сказанное не означает, что не следует иметь у себя подобные столы, просто

надо хорошо себе представлять, что означает такая рассадка. Когда доминирование надо подчеркнуть, тогда она вполне оправдана. Бывают ситуации, в которых хозяин кабинета выступает на равных со своим собеседником. В этом случае, если позволяет площадь кабинета, можно отдельно поставить стол для проведения деловых бесед. Такой стол может также использоваться и для совещаний с подчиненными, когда руководитель не желает навязывать своего мнения, быть какое-то время с ними «на равных».

Квадратный стол может создать атмосферу соревновательности или вызвать оборонительные реакции. Он может использоваться для проведения коротких деловых обсуждений. Люди, расположенные по правую сторону от вас, скорее всего, будут более расположены к сотрудничеству с вами, чем те, которые сидят слева. А сидящие напротив вас – настроены наиболее оппозиционно.

Прямоугольный стол чаще всего используется при проведении переговоров. Чем шире стол, тем больше не только физическая, но и психологическая дистанция между участниками переговоров. А это значит, что тем легче сказать «нет» противоположной стороне. Слишком узкий стол создает дискомфорт у участников переговоров – кажется, что партнер «заглядывает» вам в записи.

Круглый стол создает более свободную атмосферу. Он хорош при совместной работе над проектом. Не случайно существует выражение «беседа за круглым столом». Круглый стол снимает статусные различия между участниками переговоров или беседы. В результате этого руководитель и подчиненные психологически в значительной степени оказываются на одном уровне. Он подразумевает равноправие участников, а также часто неформальную беседу, свободный обмен мнениями и взглядами. При рассадке за круглым столом важно предусмотреть, чтобы его пространство в равной мере было распределено между участниками. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер. Если при этом хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым он настраивает его на дружеский тон. В такой беседе деловые отношения могут быть затронуты в самом общем виде. Но даже, если в кабинете есть только один Т-образный стол, а принимающий гостя не желает демонстрировать доминирование над своим собеседником, то он может выйти и сесть напротив, или при менее официальном разговоре – наискось.

Двусторонние переговоры проводятся за прямоугольным столом, в центре напротив друг друга сидят главы делегаций, справа и слева от них – члены делегаций по рангам по нисходящей, в торцах стола – секретари. Переводчик сидит слева или позади от главы делегации (вариант 1). На многосторонних переговорах возможны варианты. В зависимости о формы стола порядок рассадки определяется в алфавитном порядке официального языка, определенного процедурой (варианты 2 и 3). Вариант 4 применяется в случае разногласий по политическим мотивам между приглашенными и приглашающими странами. Вариант 5 применяется в том случае, если группа делегаций ожидает представителей других стран.

На многосторонних переговорах все делегации имеют равные права, и к ним должно проявляться одинаковое отношение. Руководители делегаций имеют право на одинаковые почести независимо от того, являются ли они членами правительства, дипломатами или другими должностными лицами. Прения проводятся в соответствии с принципом равенства, очередность выступлений определяется в алфавитном порядке официального языка переговоров.

Заранее улаиваются, что председательствовать на переговорах будет руководитель делегации страны, на территории которой проходят переговоры, либо руководитель делегации по принципу ежедневной ротации, или иным согласованным образом. Правило алфавитного порядка действует и в том случае, если заблаговременно не договорились о какой – либо иной процедуре.

Представление делегаций на переговорах происходит следующим образом: первым представляется глава делегации принимающей стороны и представляет (по убывающей) членов

своей делегации. Затем то же самое делают руководители других делегации. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, вначале представляются делегаты, имеющие статус ниже. На переговорах, проводимых в Исполнительном комитете СНГ, следуют правилу, согласно которому делегации представляет должностное лицо, открывающее переговоры.

Обмен подарками (сувенирами) осуществляется на первой встрече. Вначале сувениры вручает принимающая сторона, а затем гости.

В двусторонних переговорах роль фактического председательствующего выполняет руководитель делегации страны, на территории которой проводятся переговоры. В начале переговоров он приветствует гостей и, как правило, приглашает их первыми высказаться по повестке дня и существу подлежащей обсуждению проблемы. Если двусторонние переговоры проходят на территории третьего государства, то их участники договариваются о поочередном выполнении функций председательствующего, например, меняясь в этом качестве каждый день.

Заметим, что выступать от имени государства при разработке текста договора, могут не все переговорщики, а лишь лицо, наделенное для этого необходимыми полномочиями. В голосовании принимают участие не все члены делегации, а делегация в целом. Здесь срabатывает общепринятое в международных отношениях правило – одна делегация – один голос.

В перерывах между заседаниями рекомендуется устраивать кофе – брейк, по существу, используемый не только для отдыха делегатов, но и для неформального общения переговорщиков. Иногда неформальные беседы между делегатами приносят больше пользы, чем за переговорным столом, когда ведется аудио – и – видео запись и нередко не позволяет говорить то, что допускает конфиденциальная обстановка. Потом, естественно, каждый из собеседников пишет краткий отчет, в котором анализирует вопросы, интересовавшие другую сторону. Роль переговорщиков не только в том, чтобы делать на официальных заседаниях аргументированные заявления, вытекающие из позиции государства и инструкций центра, но и в том, чтобы уметь разъяснить в неформальной обстановке отстаиваемую позицию, убедить партнёров в её логичности, объективности и сбалансированности. А полезные сведения можно получить только тогда, когда что-то сообщишь своему собеседнику по интересующему его вопросу. Переговорщик должен не только услышать, но правильно понять смысл и суть соображений, высказанных в неформальной обстановке, выявить природу позиции другой стороны, разобраться не только в тексте, но и подтексте, в подоплеке возражений на свои предложения. Взвешенное отношение к неформальному общению подчас приводит к тому, что вопрос, вначале казавшийся абсолютно не разрешимым, в последующем успешно заканчивается согласованием позиций. Не лишним будет подобрать помещение для работы согласительной или редакционной комиссии, а также помещение для двусторонних встреч с глазу на глаз руководителей делегаций.

На переговорах условливаются об официальных и рабочих языках, на которых ведется дискуссия, составляются и публикуются официальные документы (протоколы, решения, заключительные акты и т.п.). Рабочие языки переговоров – это языки, используемые для обсуждения вопросов в рабочем вспомогательном органе переговоров или международной организации либо при разработке текстов документов в них. Как правило, информация об них содержится в правилах процедуры.

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 ООН. Рабочими языками ОБСЕ были избраны английский, испанский, итальянский, немец-

кий, русский и французский. Рабочим языком уставных органов и органов отраслевого сотрудничества СНГ, ЕАЭС, ОДКБ является русский.

Результативность переговоров во многом зависят от общего фона, на котором они проходят, от событий в международной жизни, от уровня отношений между государствами, их лидерами, от опыта и профессионализма руководителя делегации и переговорщиков, а также многих других факторов.

## Глава III. Ведение переговоров

### 3.1. Этапы и тактические приемы ведения переговоров

Переговоры не одномоментный акт, а процесс, причем процесс, растянутый во времени. Более того, переговоры – сложный процесс, имеющий собственную структуру и динамику развития. Практически все исследователи переговорного процесса выделяют три основных этапа в процессе переговоров: начальный; дискуссионный; заключительный. Хотя четко выделить рамки каждого этапа в процессе конкретных переговоров зачастую трудно, возможно их переплетение, перетекание одного в другой, тем не менее, каждый элемент переговорного процесса имеет свои задачи, позволяющие отделять их друг от друга.

Задача первого этапа переговоров – взаимное исследование, уточнение позиций, точек зрения, интересов сторон. На первом этапе стороны излагают собственные позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по этим предложениям и выслушивают информацию о позициях другой стороны. На этом этапе и осуществляется наиболее полно информационно-коммуникативная функция переговоров. Стороны ставят «диагноз» и пытаются найти «общий язык», то есть стараются получить как можно больше информации об интересах друг друга и найти точки соприкосновения в позициях.

Задача второго этапа – обсуждение и аргументация вариантов решения обсуждаемой проблемы, то есть собственно дискуссия. Стороны пытаются убедить друг друга в целесообразности принятия их вариантов или предложений, используя различные тактические приемы. Второй этап занимает больше времени и обычно самый сложный для участников переговоров. Иногда на этом этапе переговоры могут закончиться вследствие разногласий между участниками. При наличии доброй воли и настойчивости в достижении соглашения главным итогом второго этапа становится определение рамок («общей формулы») будущего решения (соглашения), что дает возможность перехода к третьему этапу.

Задача третьего этапа – согласование позиций и разработка договоренностей (итоговых документов). Согласование позиций, по мнению ряда исследователей, оптимально в два приема: выработка «общей формулы» и разработка деталей соглашения. После определения рамок соглашения начинается работа над текстом соглашения. Текст обсуждается и редактируется. На этом этапе привлекаются эксперты.

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

Последовательность этапов и их приоритетность, таким образом, зависит от приоритетности целей, функций и типа переговоров. Тем не менее, большинство исследователей сходятся в том, что соблюдение описанной последовательности ведения переговоров помогает достичь реальных результатов, при ее несоблюдении есть риск затягивания переговоров или даже их провала.

Тактика переговоров – это инструмент стратегии. Поэтому сначала нужно сосредоточиться на самых значительных вопросах и только после этого переходить к обдумыванию деталей. Планировать стратегию, сесть за стол переговоров, – поздно. Нужно знать и четко сформулировать, чего вы хотите и в каком направлении будете двигаться, до того как решите, какую тактику избрать. Тактика переговоров – это технические детали и маневрирование. Техника переговоров – это механизм, с помощью которого достигаются ранее поставленные цели в соот-

ветствии с бизнес-планом компании. Технические приемы в переговорах – это оружие, которое нужно применять к месту и ко времени. Технические приемы переговоров, на которые следует обратить особое внимание.

Важным элементом переговорного процесса является способ подачи позиции. Исследователями выделяются четыре основных способа подачи позиции на переговорах: открытие позиции; закрытие позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях. Естественно, что в процессе переговоров используются все четыре способа в разных пропорциях на разных этапах. При стремлении сторон достичь конкретных результатов в виде взаимосогласованных документов целесообразно начинать с подчеркивания общего в позициях сторон. Начинать переговоры с обсуждения вопросов, по которым позиции сторон не совпадают – верный путь к затягиванию или даже срыву переговоров. 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. 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, 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.

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 сблизиться с мнением большинства, либо оказаться в положении стороны, виновной в срыве переговоров.

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

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. 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 [19, с.24—26]. Административное планирование – это привлечение нужных людей, поиск нужной информации и подготовка благоприятной для переговоров обстановки. Это включает в себя организацию переговорной команды, т.е. распределение определенных функций между членами команды, решение того, как будет распространяться информация, определение моментов, в которые команда будет удаляться на закрытое совещание и брать перерывы во время переговоров, и т. д. Сюда также входит планирование того, как получить информацию о целях, потребностях и истории переговоров другой стороны. На практике эти три категории планирования зачастую переплетаются. Но это не значит, что можно отказываться от использования какой-либо из них. Если мы используем тактическое планирование (для достижения краткосрочной цели), мы можем добиться поставленной цели, но в целом проиграть из-за неопределенности конечной цели. В то же время, если мы будем ориентироваться исключительно на «большие цели» (наши конечные задачи), то мы будем спотыкаться на каждом промежуточном препятствии и из-за этого так и не достигнуть выполнения поставленных задач. Также необходимо рассмотреть средства (административное планирование), с помощью которых мы хотим получить желаемые результаты.

Большое значение в проведении переговоров играет эмоциональное состояние переговорщиков. Отрицательные эмоции портят настроение как членам делегации, так и партнёрам по переговорам, негативно сказываются на результатах переговоров. Положительные эмоции, наоборот, поднимают настроение, побуждают к совместным действиям. Для того, чтобы вызвать положительные эмоции лучше всего:

- выразить свое признание собеседнику попыткой понять его позицию, найти ценность в его мыслях, чувствах или действиях и выразить свое понимание собеседнику словом или действием;

- чтобы переговорщики не чувствовали себя изолированными, можно попытаться выстроить деловые и личные доверительные отношения друг к другу;

- в переговорах учитывать тот факт, что каждая сторона стремится склонить другие делегации к принятию своей точки зрения или же влиять на окончательное принятие решения;

- никто не хочет чувствовать себя человеком второго сорта. Нужно признать области, в которых у каждого переговорщика высокий персональный статус;

- в процессе переговоров следует выбрать ту роль, которая будет способствовать совместной работе с другими участниками;

- смело выражать свое признание другим, создавать теплые, доверительные, эмоционально значимые отношения в кругу переговорщиков [20, с. 260].

Важно строить переговорный процесс таким образом, чтобы избегать напряженности и недоверия других переговорщиков, превращать переговоры в равноправный доверительный диалог, где каждый слушает и уважает мнение других.

В литературе по теории переговоров выделяются следующие структурные элементы переговоров:

- установление взаимопонимания и хороших деловых отношений с партнерами по переговорам;

- выстраивание открытой двусторонней коммуникации. Задавать вопросы, слушать, быть достойным доверия, избегать туманных обещаний;

- уважать интересы партнеров по переговорам. Понять в чем заключаются свои интересы и донести их до оппонентов;

- не принимая на себя никаких обязательств, совместно найти возможные варианты того, как можно удовлетворить интересы других сторон;

попробовать найти или назвать критерии справедливости, которыми согласны руководствоваться все договаривающиеся стороны;

проанализировать альтернативные варианты и возможности партнеров в случае прекращения переговоров. Необходимо помнить, что достижение любого соглашения – это лучший вариант для каждой из сторон;

выбрать справедливые и реалистичные обязательства, приемлемые для каждой из сторон [20, с. 265].

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);

согласование позиций и выработка договоренностей.

Перед переговорами делегации рекомендуется ознакомиться с ранее собранной информацией о стране, с которой ведутся переговоры: когда и кем основана, с какими государствами сотрудничает и в каких сферах, какие государства являются основными партнерами, в каких областях имеет наибольший успех, а также экономическое, политическое, социальное, культурное положение в стране.

Сведения о личности переговорщиков важны для налаживания взаимного доверия. Полезной будет информация об их карьере, увлечениях, хобби. Во время общения недопустимы ошибки в произнесении их фамилий, имени, статуса. Признание заслуг и достижений поможет наладить межличностные отношения.

Переговоры должны строиться на высоких моральных принципах. Недопустима ложь и обман. Какой бы способ ведения переговоров не использовался, основой успеха должны быть честность и порядочность переговорщиков. Лицу, ведущему переговоры, необходимо помнить, что в течение своей карьеры ему придется неоднократно договариваться, так что в его интересах снискать хорошую репутацию переговорщика и рассматривать ее как личное достоинство, позитивно влияющее на достижение успеха в других переговорах.

Уважительное отношение к партнеру, учитывающее национальные особенности страны, которую он представляет, помогает установлению доверительных отношений с ним, разумеется, при том понимании, что и партнер будет отвечать на это взаимностью. Люди обладают подсознательной потребностью отплатить за то, что сделано для них или за них. Закон взаимности является одним из мощнейших детерминантов человеческого поведения. Это связано с тем, что никто не хочет чувствовать себя чем-то обязанным другому человеку. Когда другой человек делает нам что-то приятное, мы хотим отплатить ему тем же. Поэтому мы ищем любую возможность сделать что-то приятное в ответ. Этот закон – основа человеческих взаимоотношений. Закон взаимности проявляется на переговорах особенно ярко, когда речь идет об взаимных уступках.

Взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса – очень важно, поскольку для выработки договоренностей, прежде всего, необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Как бы хорошо ни были проведены подготовительные мероприятия, все же, сев за стол переговоров, стороны имеют лишь общее представление о позиции друг друга, тем более, если это их первый личный контакт. Поэтому в начале переговорного процесса не избежать взаимного уточнения позиций друг друга, что имеет принципиальное значение, если предметом переговоров является устранение конфликтной ситуации. На первый взгляд может показаться, что понятия «позиция» и «интересы» совпадают по содержанию: то, что участник переговоров защищает или отстаивает, то он и выражает в своей позиции. На самом деле это не совсем так, а иногда и совсем не так. Уже на этапе уточнения «стартовых позиций» и поиска совместных интересов очень важно постараться найти общий язык с партнером. Помните, что «дорога роза, а не горшок»: не нужно сожалеть о своих предварительных

соображениях и ожиданиях, корректируйте их в ходе переговоров и вы сможете найти вариант совместного взаимовыгодного решения.

Как правило, на переговорах каждая уступка с одной стороны должна уравниваться некоторой уступкой с другой стороны. Взаимные уступки составляют суть многих переговоров. Первой на уступки идет та сторона, которая в большей мере заинтересована в заключении договора. Не рекомендуется идти на уступки, даже самые маленькие, первым. Тот, кто уступает первым, обычно делает и дополнительные уступки, даже если нет ответных предложений. Каждая уступка, которая делается на переговорах, должна сопровождаться равнозначной или более существенной уступкой с другой стороны. Если другая сторона просит уступить, можно сделать это, но обязательно попросить что-нибудь взамен. Если не потребовать ответного хода, то сделанная уступка будет рассматриваться как незначительная и не поможет в дальнейшем удачно завершить переговоры.

Мелкие уступки по незначительным вопросам позволяют запросить существенные уступки по значительным вопросам. Одна из самых лучших стратегий ведения переговоров – быть готовым что-то отдать в обмен на получение. Когда прилагаются усилия к тому, чтобы выглядеть благодетелем, уступая в вопросах, не имеющих для страны большого значения, можно получить прекрасную возможность потребовать впоследствии равнозначной или большей уступки. Если все участники переговоров подходят к ним конструктивно, это открывает возможность для сотрудничества – самого продуктивного метода поисков договоренностей. Уступка ради уступки, а тем более серия безответных уступок редко приводят к договоренности. Таким образом, взаимные уступки должны нести пользу каждой из сторон. Без этого позитивный результат невозможен.

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. Непременным требованием к участникам любого переговорного процесса является уважение мнения других переговорщиков. Не забывая при этом, что другие переговорщики правомочны иметь собственное мнение и бороться за собственные интересы. Разумный эгоизм, по нашему мнению, состоит в умении поставить первое на службу второму.

Отметим, что в международном праве не существует специального правового акта, регламентирующего переговорный процесс. Практическое значение для проектирования переговоров имеет Резолюция 53/101 Генеральной Ассамблеи ООН «Принципы и установки для ведения переговоров» от 8.12.1998 г. В ней содержатся следующие принципы:

суверенное равенство всех государств независимо от различий экономического, социального, политического или иного характера;

государства в соответствии с Уставом ООН не должны вмешиваться в дела, входящие во внутреннюю компетенцию любого другого государства;

государства обязаны добросовестно выполнять свои обязательства по международному праву;

государства обязаны воздерживаться в своих международных отношениях от угрозы силой или ее применения против территориальной неприкосновенности или политической независимости любого государства или каким-либо другим образом;

всякое соглашение является ничтожным, если его заключение явилось результатом угрозы силой или ее применения в нарушение принципов международного права, воплощенных в Уставе;

государства обязаны, независимо от различий в их политических, экономических и социальных системах, сотрудничать друг с другом в различных областях международных отношений с целью поддержания международного мира и безопасности и содействия международной

экономической стабильности и прогрессу, общему благосостоянию народов и международному сотрудничеству, свободному от дискриминации, основанной на таких различиях;

государства урегулируют свои международные споры мирными средствами таким образом, чтобы не подвергать угрозе международный мир и безопасность и справедливость.

Кроме этого, Резолюция содержит ряд правил ведения переговоров:

переговоры должны вестись добросовестно;

государствам следует вовлекать в процесс переговоров государства, жизненные интересы которых непосредственно затрагиваются обсуждаемыми вопросами;

цель и предмет всех переговоров должны быть полностью совместимы с принципами и нормами международного права, включая положения Устава;

государствам следует придерживаться взаимно согласованных рамок для ведения переговоров;

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

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

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

Таким образом, тактические приемы ведения переговоров это рациональные способы, применяемые к месту и ко времени, с помощью которых достигаются ранее поставленные цели в соответствии с планом переговоров.

## **3.2. Психологические аспекты ведения переговоров**

В самом начале переговоров следует ненавязчиво дать понять руководителю другой стороны о его собственной значимости. Делать это следует искренне, без лести. Для каждого человека важно быть оцененным по достоинству. Вопросы задавать такие, на которые ему будет приятно отвечать.

Не следует начинать разговор с вопросов, на которые можно получить отрицательный ответ. Следует добиться только положительного ответа. Во время переговоров бывает трудно отстоять свою точку зрения. Если оппоненты возражают, не стоит спорить. Самый лучший способ в работе с возражениями на вопрос отвечать вопросом. Манера выразить свое мнение как можно скромнее вызывает меньше возражений. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинение из чужих уст.

Для того, чтобы атмосфера на переговорах была более благополучной, нужно придерживаться следующих правил:

не говорить громко или тихо, медленно или торопливо. Громкая речь может вызвать у собеседников впечатление, будто ему навязывают свое мнение. Тихая и невнятная речь будет создавать напряженность в беседе;

на переговорах нужно найти ключевое слово руководителя другой делегации. Выяснить, что больше всего его интересует, и на этом заострить свое внимание;

никогда не следует вступать в словесную перепалку во время переговоров;

проявление внимания к партнеру – один из важных принципов переговоров. Слушать партнера – дело сложное и напряженное. Если не прислушиваться к словам партнера, можно упустить нечто важное. По мнению психологов, на переговорах мы должны 20% говорить, а 80% слушать.

Самая распространенная ошибка, когда один переговорщик стремится склонить другого к своей точке зрения. Не следует допускать такой ошибки. Лучше всего дать своему собеседнику высказаться. Необходимо только задавать ему наводящие вопросы.

Огромное влияние на партнера во время переговоров оказывает аргументация – это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Чтобы аргументация была успешной, необходимо представить себя на месте другого переговорщика.

Хорошим фоном являются цифровые приемы. В отличие от слов, они более убедительны. Для достижения успеха на переговорах необходимо не только уметь правильно выражать свои мысли, но и целенаправленно использовать жестовую символику. Известно, что при непосредственном взаимодействии с людьми значение жестов повышается [19, с.5—18].

По невербальному каналу мы можем получить чрезвычайно важную информацию об окружающих. Каждый человек имеет определенные жесты, определяющие его индивидуальный имидж. Таким образом, переговоры являются формой диалога двух и более сторон с целью нахождения взаимоприемлемых решений, путем выбора определенной стратегии и приемов ведения переговоров.

**Невербальные методы ведения переговоров.** Жесты, мимика, пантомимика, визуальный контакт, интонации – важнейшая часть делового общения. Полученная таким образом информация играет большую роль [21, с.53]. Австралийский специалист Алан Пиз утверждает, что с помощью слов передается 7% информации, звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) – 38%, мимики, жестов, позы – 55%.

Во время деловых встреч, бесед, переговоров необходимо контролировать движения и мимику. Следует также уметь интерпретировать реакции партнера. Полезно изучить язык невербальных компонентов общения, особенно если речь идет о первом знакомстве.

На переговорах не следует прибегать к жестам, воспринимаемым как закрытость в общении и агрессивность: насупленные брови, ухмылки, наклоненная вперед голова, широко расставленные локти и ноги, сжатые кулаки и сцепленные пальцы. Не следует надевать темные очки, т.к., не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко. К тому же взгляд передает большой объем информации, который оказывается недоступным собеседнику, если глаза скрыты за темными очками.

Большое значение имеют позы собеседников. О стремлении к доминированию свидетельствуют следующие из них: обе руки на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука на бедре, другая опирается о косяк двери или стену; голова чуть поднята, руки скрещены у талии. При ведении переговоров важно, в какой момент появляется определенный жест и каков общий контекст беседы.

Мимика и жесты иногда различаются у разных народов, у разных этнических групп. Например, европейцы в общении не придают значения роли правой или левой руки. Однако на Ближнем Востоке считается оскорблением, когда человеку протягивают еду, деньги или подарок левой рукой, т.к. у тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой. И в других культурах жесты неискренности ассоциируются с левой рукой. Язык жестов очень развит в арабском мире. Его понимание может частично компенсировать незнание разговорного языка.

Немаловажное значение имеет и расстояние между партнерами. Различают следующие дистанции: интимную, личную и официальную. Первые два вида на практике обычно объединяются. Выделяют близкое и далекое расстояние, на котором разговаривают люди. Так, белорусы ближе подходят друг другу, чем американцы.

Представители различных наций при беседе предпочитают держать следующие расстояния:

близкое – арабы, японцы, французы, греки, негры, проживающие в Северной Америке, итальянцы, испанцы, жители Южной Америки;

среднее – англичане, шведы, швейцарцы, немцы, австрийцы;

большое – белое население Северной Америки, австралийцы, новозеландцы.

Наиболее универсальное средство общения – улыбка. Но только она должна быть искренней, а не выглядеть так, будто человек надел маску. Люди всех национальностей способны отличить ложь от искренности. Улыбка бывает дружелюбной, ироничной, насмешливой, презрительной, заискивающей и т. д. Поэтому необходимо следить за тем, что вы хотите сказать вашей улыбкой.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.