

ТЕМА 6. ДИПЛОМАТИЧНІ ПЕРЕГОВОРИ (ЧАСТИНА 2)

5. Підготовка та етапи проведення переговорів

До переговорів необхідно ретельно готуватися. Підготовка до переговорам умовно може бути поділена на дві основні стадії: організаційну і теоретичну. підставою для такого розподілу служить різна спрямованість проблем підготовки переговорів.

Організаційна стадія пов'язана з необхідністю контакту з іншого стороною, для того щоб домовитися про усі суттєві обставини проведення переговорів.

Теоретична стадія – це власне підготовка до переговорів.

Основними завданнями організаційної стадії підготовки до переговорам є спільний пошук відповіді на наступні основні питання - де, коли, як і з ким проводити переговори («переговори про переговори»). Відповідно основними етапами організаційної підготовки є:

- **вибір місця і часу зустрічі.** Вибір місця і часу має на меті визначення країни, в якій будуть проходити переговори, часу їх проведення, відповідної будівлі, пошук прийнятних умов для розміщення делегацій, забезпечення делегацій зв'язком, відповідною технікою, транспортом, складання плану розсадження.

Місцем проведення міжнародних переговорів може бути країна - ініціатор або столиця (чи інше місто країни), яка готова взяти на себе тягар фінансових витрат. Місцем проведення міжнародних переговорів може виступати також місто місцезнаходження штаб-квартири або секретаріату міжнародної організації. Такими містами є Нью-Йорк, Париж, Відень, Женева, Монреаль, Брюссель, Страсбург, які мають у своєму розпорядженні необхідною інфраструктуру.

- **визначення рівня проведення переговорів.** Визначення рівня проведення переговорів передбачає обговорення питань про формування сторонами кількісного і якісного складу делегацій, функцій учасників, їх рівня (лідери протиборчих сторін, їх представники).

При визначенні складу делегації на переговорах загальним правилом є принцип рівності (приблизно рівний рівень делегацій за рангом, однаковий кількісний склад). До складу делегації зазвичай входять: глава делегації, його заступники, радники та експерти, технічний і обслуговуючий персонал. Склад делегації спеціальною нотою повідомляється міністерству закордонних справ приймаючої країни або вищій посадовій особі міжнародної організації.

- **визначення та узгодження порядку денного.** Визначення порядку денного передбачає спільне обговорення наступних питань: що включати до порядку денного, в якій послідовності обговорювати питання, яким має бути регламент майбутніх переговорів, який повинен бути мова проведення переговорів.

Важливим питанням є **правила процедури проведення** міжнародних переговорів. хоча юридично закріплених (типових) правил процедури не існує, практика проведення переговорів виробила деякі норми, яких дотримуються більшістю делегацій.

Основні правила процедури включають в себе:

- *порядок затвердження порядку денного;*
- *вибори керівних органів (зазвичай обирається голова, його заступники або співголови);*
- *порядок формування та обов'язки секретаріату, який забезпечує ведення протоколу, видання та розмноження документів, переклад;*
- *встановлення кворуму та порядку прийняття рішення;*
- *повноваження голови (надавати слово для виступи, обмежувати час на виступ, оголошувати перерву, ставити питання на голосування і т. д.);*
- *порядок внесення поправок і пропозицій;*
- *умови участі спостерігачів;*
- *порядок зміни правил процедури;*
- *мови роботи.*

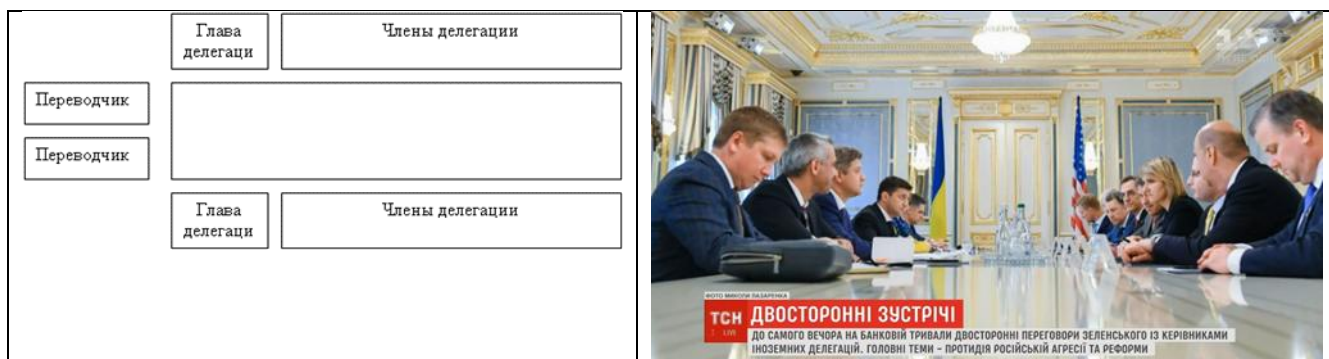
Порядок розсаджування учасників переговорів також дуже важливий. Важливим може бути навіть питання - хто за ким входить в приміщення, хто, де і в якій послідовності сідає за стіл переговорів. Вирішення цих питань тільки на перший погляд не викликає труднощів. В історії міжнародних відносин відомий випадок переговорів по закінченню Тридцятилітньої війни, які завершилися підписанням в 1648 р Вестфальського миру, коли суперечки з питання, як повинні сідати учасники переговорів, тривали шість місяців.

Класичний довідник по дипломатичним протоколом Дж. Вуда і Ж.Серра дає опис п'яти основних варіантів розсадження голови і членів делегації на двосторонніх і багатосторонніх переговорах.

Двосторонні переговори проводяться за прямокутним столом, в центрі навпроти один одного сидять глави делегацій, праворуч і ліворуч від них - члени делегацій по рангах по низхідній, в торцях столу - секретарі. Перекладач сидить зліва або позаду від глави делегації.

На **багатосторонніх переговорах** можливі варіанти. Висаджування за столом переговорів здійснюється відповідно до загальноприйнятих норм етикету і службовим становищем кожного учасника. Існує кілька варіантів розсаджування за столом переговорів.

Послідовна розсадження за столом переговорів. Переговори - діалог рівноправних учасників, що передбачає рівну активність і право сторін на відстоювання своєї позиції.



Зустрічна розсадження за столом переговорів. Якщо в переговорах беруть участь три і більше сторін, то вони розсідаються в алфавітному порядку за годинниковою стрілкою. На першому засіданні головує керівник приймаючої сторони, а далі - по черзі.

Встречная рассадка за столом переговоров			
Члены делегации	Глава делегации	Переводчик	Члены делегации
Члены делегации	Переводчик	Глава делегации	Члены делегации



Кругове розсадження за столом переговорів.

Круговая рассадка за столом переговоров			
Глава делегации и переводчик			
Члены делегации	○	Члены делегации	
Глава делегации и переводчик		Глава делегации и переводчик	
Члены делегации			

Если в переговорах участвуют три и более сторон
Рассаживаются по часовой стрелке в алфавитном порядке



Психологічне значення має **форма столу переговорів**. Квадратний стіл може викликати атмосферу змагальності та може утруднити хід переговорів. Найчастіше використовують прямокутний стіл. Круглий стіл знімає статусні відмінності, зрівнюючи між собою всі делегації і їх членів.



Розміри стола теж мають значення. Чим більше стіл, тим помітніше дистанція між учасниками, тим важче домогтися згоди і легше не погоджуватися з думкою співрозмовника. З огляду на національні особливості і особливості правил етикету різних країн, на переговорах слідують правилам, які прийняті в країні проведення.

На столі повинно бути: добре відточені олівці; папір або блокноти; мінеральна вода обов'язково з етикеткою в скляних пляшках як правило з білого скла; сигарети; попільнички; годинник (на столі або на стіні).



Пляшки повинні бути з наклеєними етикетками, недбалий їх вид неприпустимий. Ставлять їх таким чином, щоб ості бачили етикетку напою. Пляшки заздалегідь не відкривають, тому поруч слід покласти ключ для відкриття. Склянки завжди ставлять дном вгору, фужери - ніжкою вниз.

Важливим є питання про *мови переговорів*, особливо коли в переговорах беруть участь представники різномовних країн. Мови переговорів бувають офіційні та робочі. У головних органах ООН (крім спеціалізованих органів і Міжнародного суду) офіційними мовами є: російська, англійська, французька, іспанська, китайська та арабська. У Раді Безпеки і на сесіях Генеральної Асамблеї ООН ці ж мови є робочими (на них складаються доповіді, проекти документів, ведуться дебати).

6. Порядок ухвалення рішення на переговорах

Важливим питанням регламенту переговорів є порядок прийняття рішення. Сучасна практика міжнародних переговорів знає два основних способи прийняття рішення на багатосторонніх переговорах: голосування і консенсус.

При голосуванні звичайно використовуються три основних принципи: принцип простої більшості (50% + 1 голос), кваліфікованої більшості (як правило, 2/3 голосів) і змішана система голосування. Наприклад, в Раді Безпеки ООН встановлено спеціальний порядок голосування: рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало не менше 9 з 15 членів, причому з усіх питань, крім процедурних, всі постійні члени повинні висловитися одностайно.

Отже, консенсус і голосування - два різні способи прийняття рішення. Кожен з цих способів має як переваги, так і недоліки. Істотна різниця між досягненням консенсусу і голосуванням полягає в тому, що голосування розділяє учасників переговорів на дві групи: більшість, до якого належать «переможці», і меншість, до якого відносяться «переможені». Отже, угода, досягнута шляхом голосування, ґрунтується на принципі «виграв або програв», а не на спільному виграві. Меншість може бути незадоволеним і саботувати прийняте рішення (угоду) або просто не здійснювати його так само енергійно, як якщо б вони виграли.

Той факт, що за угоду було подано більше голосів, ніж проти, не гарантує, що воно є справедливим. Також голосування не обов'язково означає, що кожна сторона намагається зрозуміти позиції, інтереси і потреби іншої боку.

Консенсус також не є простим і швидким способом досягнення рішення. Він передбачає, що тільки угода, що прийнятна для всіх, ймовірно, буде повністю виконана і буде діяти тривалий час. Консенсус – це груповий процес прийняття рішення, при якому намагаються врахувати вимоги всіх сторін в добровільно досягнутій угоді. Тому зусилля, які потрібні для досягнення консенсусу, виправдовують витрати часу і сил. Труднощі виникають, коли сторони висувують такі вимоги, що суперечать одна одній. Мінусом є і те, що досягнення консенсусу може сильно затягнутися.

Практика міжнародних переговорів показує, що на тих переговорах, де рішення носять рекомендаційний характер, застосовується голосування, коли обов'язковий - консенсус.

7. Теоретична підготовка до переговорів.

Оптимальна модель проведення переговорів



Результати переговорів, а часто і їх хід, залежать від ретельної підготовки переговорного процесу. Залежно від специфіки і складності проблеми, що підлягає обговоренню на переговорах, підготовка до них може займати від декількох днів до декількох років.

Теоретична підготовка до переговорів полягає в пошуку відповідей на два основних питання: «Для чого потрібні переговори?», «Чого я хочу досягти на переговорах?».

Узагальнення досліджень по переговорах дозволяє виділити наступні основні стадії теоретичної підготовки до переговорів:

- *проведення аналізу проблеми і розробка можливих АТНА (майбутнього рішенням);*
- *розробка переговорної концепції і своєї позиції на переговорах;*
- *розробка стратегії і тактики переговорів;*

• *підготовка необхідних документів (виступів, промов, проектів резолюцій і т.д.).*

Цілями переговорів може бути досягнення домовленості, вплив на громадську думку, отримання інформації про позицію та інтереси іншої сторони, інформування про свої позиції і інтересах, маскування, досягнення внутрішньополітичних вигод.

Для визначення цілей переговорів необхідний ретельний аналіз предмета переговорів. Ця робота проводиться із залученням експертів і включає в себе: визначення своїх інтересів і альтернативних варіантів переговорного рішення, прогноз інтересів і альтернатив партнера по переговорах.

Наступний етап підготовки до переговорів - *розробка переговорної концепції*, яка включає в себе:

- *вироблення основних цілей,*
- *розробку шкали пріоритетів,*
- *розробку можливих варіантів вирішення обговорюваної проблеми,*
- *вироблення переговорної позиції.*

Термін «переговорна позиція» різними дослідниками трактується по-різному. У переговорній практиці під позицією зазвичай розуміється офіційна точка зору делегації на переговорах.

Потім *формується переговорна стратегія і тактика.*

До початку переговорів необхідно сформувати так зване «*досьє переговорів*». Воно включає в себе:

- *довідкові матеріали* (витяги з повідомлень ЗМІ, що стосуються предмета переговорів, довідки про країну, учасників переговорів, предмет переговорів, анотації наукової літератури);

- *документи* (інструкції учасникам переговорів, тексти виступів, пропозицій, проекти підсумкових документів).

Наприклад, перелік інформаційно-аналітичних матеріалів, що направляються до Офісу Президента для підготовки до переговорів включає:

- тези для переговорів у вузькому і розширеному складі;
- біографія (біографії) учасників переговорів, їх політичний портрет;
- довідка про країну;
- довідка про двосторонні відносини, яка включає: коротку історичну довідку, хронологію офіційних контактів, політичні відносини, торгово-економічні відносини, культурні, науково-технічні і гуманітарні зв'язки, проблемний блок;
- довідка про економіку країни;
- довідка про внутрішньополітичну та соціально-економічну ситуацію країни;
- довідка про зовнішню політику країни;
- довідка про стан договірно-правової бази, яка включає: перелік укладених угод, аналіз виконання досягнутих домовленостей, пропозиції на перспективу;
- довідка про делегацію.

Перелік документів, що плануються до підписання в ході переговорів, містить:

- інформацію про стан документів на поточний момент;
- оцінку позицій сторін;
- аргументи "за" і "проти" підписання підсумкових документів.

Умови проведення ефективних переговорів



7. Етапи ведення переговорів.

Ядром переговорів є процес їх ведення. З початком безпосередньої взаємодії учасники переговорів приступають до самої «гри, в якій взяти назад раніше зроблений хід неможливо. При цьому необхідно враховувати те, як партнер сприйняв ваші дії, як оцінив їх, що в зв'язку з цим збирається робити.

Залежно від завдань, які вирішують учасники переговорного процесу, в ньому можна виділити три етапи, які обов'язково потрібно пройти. Інакше існує небезпека або завершити переговори невдалим рішенням, або упустити можливість домовитися.

Етапи ведення переговорів:

1) взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників - "комунікативне зондування". На першому етапі велике значення має знаходження спільної мови з партнерами. Цій меті і служить комунікативне зондування: вивчення інтересів партнера і встановлення з ним довірчих ділових відносин.

Характер відносин з партнерами по переговорах значно впливає на їх результат. Скотт Браун виділяє шість елементів, з яких складаються ці відносини.

1. Раціональність. Необхідно вести себе раціонально, навіть якщо партнер веде себе надто емоційно. Неконтрольовані емоції негативно позначаються на процесі прийняття рішень.

2. Розуміння. Постарайтеся зрозуміти партнера. Неувага до його точки зору обмежує можливість вироблення взаємоприйнятних рішень. Необхідно також переконатися, що використовується при переговорах термінологія зрозуміла обом сторонам.

3. Спілкування. Навіть якщо протилежна сторона вас не слухає, постарайтеся провести консультації з нею, тим самим будуть покращені відносини.

4. Достовірність. Не давайте неправдивої інформації, навіть якщо це робить протилежна сторона. Така поведінка послаблює силу аргументації, а також ускладнює подальшу взаємодію.

5. Уникайте повчального тону. Чи не намагайтеся повчати партнера. Будьте відкриті для його аргументів і постарайтеся, в свою чергу, переконати його.

6. Прийняття. Постарайтеся прийняти точку зору іншої сторони і будьте відкриті для того, щоб дізнатися щось нове від партнера.

2) висунення пропозицій і їх обґрунтування. Цей етап обговорення спрямований, як правило, на те, щоб максимально в повному обсязі реалізувати власну позицію. Сторони шляхом висунення аргументів під час дискусії, висловлювання оцінок на адресу пропозицій партнерів дають зрозуміти, що, на їхню думку, не може увійти в заключний документ, з чим вони принципово не згодні і чому, або навпаки, що може бути предметом подальшого обговорення. Велике значення у викладі сторонами своїх позицій має внесення офіційних пропозицій і подання необхідних роз'яснень з ним.

Коли краще вносити пропозиції? З цих питань стикається будь-який учасник переговорів. Не варто поспішати з внесенням пропозицій, поки сторони не переконалися, що досить добре усвідомили точку зору один одного, але і затягувати теж не слід. Це може привести до втрати темпу, зниження зацікавленості в переговорах, до втоми їх учасників.

Як тільки учасники бачать, що інформація починає як би обертатися по колу, необхідно внесення нових ідей. Ними і повинні бути пропозиції сторін. Вносячи пропозиції, сторони тим самим визначають свої пріоритети, своє розуміння можливих шляхів вирішення проблеми.

3) узгодження позицій і вироблення домовленостей. Залежно від обговорюваних проблем під узгодженням позицій можна розуміти і компромісну концепцію або просто коло питань, які можуть увійти в передбачуваний підсумковий документ.

Принципи взаємодії з опонентом:

- не застосовувати першим прийом, що викликають конфронтацію;
- уважно вислуховувати опонента, не перебивати;
- не бути пасивним на переговорах, оскільки це може бути сприйнято як небажання вести переговори або як недостатня підготовка до них;
- не переконувати партнера в помилковості його позиції;
- при згоді опонента піти на поступку не слід розглядати це як прояв його слабкості.

Способи подачі позиції учасників переговорів:

- *відкриття позиції* - коли у виступі характеризується власна позиція без порівняння її з позицією партнера;
- *закриття позиції*, що характеризується тим, що учасник переговорів критикує позицію опонента без порівняння зі своєю позицією;
- *підкреслення спільності в позиціях*;
- *підкреслення відмінностей у позиціях*.

Зрозуміло, виділені етапи йдуть не строго один за одним. Уточнюючи позиції, сторони можуть і узгодити відразу ряд питань або відстоювати свою точку зору (можливо, утворивши для цього спеціальні робочі органи - експертні групи), а в кінці переговорів учасники можуть знову перейти до уточнення своїх позицій. Однак в цілому послідовність у вирішенні зазначених завдань повинна зберігатися. Її недотримання може вести до значного затягування переговорів і навіть їх зриву.

8. Технологія ведення переговорів

Елементами технології ведення переговорів є тактичні прийоми, що визначають стиль спілкування.

До числа прийомів, що мають широке застосування, відносять:

1) «відхід», який може бути прямим або непрямым.

- *«прямий відхід»*, коли прямо пропонується відкласти питання, перенести його розгляд на інше засідання.

- *при «непрямому відході»* відповідь на поставлене запитання дається, але вкрай невизначено.

2) «вичікування» використовується на багатосторонніх переговорах, коли та чи інша сторона прагне спочатку вислухати думку або пропозицію партнера, з тим, щоб надалі в залежності від отриманої інформації сформулювати власну точку зору.

3) «вираження згоди» проявляється в підкресленні спільності з уже висловленими точками зору партнерів. Він полягає в таких фразах як «наша сторона дотримується такої ж думки», «повністю поділяємо вашу точку зору», «згоден з вами» і т.ін.

4) прийом «салямів» отримав назву за аналогією з нарізаними тонкими шматочками ковбаси салямів. Це дуже повільне, поступове відкриття власної позиції. Сенс цього прийому - в тому, щоб затягнути переговори, отримати якомога більше інформації від партнера.

5) «пакування» полягає в тому, що кілька пропозицій або питань погоджуються і пропонуються до розгляду у вигляді пакету, тобто обговоренню підлягають не окремі питання, а їх комплекс.

6) «висування вимог в останню хвилину» полягає в тому, що коли всі питання врегульовані і залишається тільки підписати угоду, одним з учасників переговорів висувається нову вимогу. Такий тактичний прийом не сприяє конструктивному діалогу.

Існує ще багато тактичних прийомів, які використовуються на певних етапах переговорів. Але слід пам'ятати правило: **ніколи першим не застосовуйте прийоми, спрямовані на конфронтацію.**

Реальна практика не виключає зустрічі з партнером, що використовує різного роду «брудні виверти»:

1) **прийом «максимальне завищення початкового рівня».** В ході переговорів один з партнерів прагне якомога довше відстоювати цю крайню позицію. Часто цей прийом передбачає включення таких пунктів, від яких згодом можна було б безболісно відмовитися, видаючи їх за поступки і результати очікування аналогічних кроків від партнера по переговорам. Подібна поведінка викликає недовіру.

2) **прийом «помилкові акценти у власній позиції»** - внесення явно неприйнятних для партнера пропозицій. Прийом полягає в тому, що демонструється, наприклад, крайня зацікавленість у вирішенні якогось питання, хоча насправді це питання є другорядним для даного учасника переговорів. Мотиви такої поведінки можуть бути різними.

3) **прийом «вимагання»** також близький до щойно описаних прийомів. Відмінності полягають, в основному, в тому, коли ці прийоми використовуються. Якщо застосування перших двох найбільш характерно для початку переговорів, то «вимагання» зазвичай використовується в кінці, коли сторони підійшли до підписання домовленостей. Іноді цей прийом називається **«висуванням вимог в останню хвилину»**, оскільки націлений саме на завершальний етап переговорів. Одна зі сторін наприкінці переговорів, коли практично стає очевидним успішне їх завершення, раптом висуваються нові вимоги; при цьому вона виходить з того, що її партнер, будучи вкрай зацікавленим у підписанні досягнутих домовленостей, піде на поступки. Наслідки такої поведінки досить очевидні. Якими будуть після завершення переговорів відносини між учасниками - уявити неважко. Більш того, репутація в сучасному діловому світі значить часом значно більше, ніж отримання конкретних прибутків і переваг.

4) **прийом «постановка партнера в безвихідну ситуацію».** На переговорах «поставити партнера в безвихідну ситуацію» - це перш за все ризик зірвати їх. Угода ж, отримане таким шляхом, навряд чи буде міцною.

5) **прийом «ультимативність вимог»:** або ви погоджуєтесь на наші пропозиції, або ми йдемо з переговорів. Зрозуміло, що розмова за допомогою ультиматуму - це вже не переговори, а спроба вирішити проблему в односторонньому порядку.

6) **прийом «відмова від власних пропозицій»**, коли партнер готовий піти на їх прийняття. Цілі тут можуть бути різними: і затягування переговорів, і спроба "виторгувати" побільше, і небажання взагалі чого-небудь вирішувати за допомогою переговорів.

Прийом "подвійне тлумачення" передбачає наступне: сторони в результаті переговорів вибрали якийсь документ, при цьому одна зі сторін "заклала" в формулювання подвійний зміст, який не був помічений се партнером.

Одне з головних правил при веденні переговорів з партнером, який застосовує подібного роду прийоми, - не відповідати взаємністю. Друге, що має

сенс зробити, - це проаналізувати причини, за якими партнер поводить себе "недостатньо чесно". Залежно від результатів аналізу слід надалі будувати і свою лінію поведінки. Можливо, в даній ситуації доцільно звернутися до іншої альтернативи і вирішувати проблему або на односторонній основі, або спільно з іншим партнером. При цьому не варто різко переривати переговори. Поведінка, орієнтована на "ляскіт дверима", - не кращий вихід з даної ситуації. Воно ускладнює в подальшому продовження діалогу.