

БИБЛИОТЕКА ДИПЛОМАТА

Владимир Запевалов
Олег Давтян

ПЕРЕГОВОРЫ

Организация • Протокол • Этикет



Олег Саркисович Давтян
Владимир В. Запевалов
Переговоры. Организация.
Протокол. Этикет
Серия «Библиотека дипломата»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40785163
Переговоры. Организация. Протокол. Этикет. / Запевалов В. В.,
Давтян О. С.: Коста; Санкт-Петербург; 2018
ISBN 978-5-91258-420-6

Аннотация

Авторы книги – профессиональные российские дипломаты, которые на протяжении длительного времени ведут деловые беседы и проводят переговоры с российскими и иностранными партнерами. В очередной публикации из ставшей популярной серии «Библиотека дипломата» они делятся своим богатым опытом и знакомят читателей с основными этапами подготовки и проведения переговоров, а также с искусством переговорного процесса. Издание рассчитано на специалистов, работающих в системе внешних связей, студентов факультетов международных отношений, а также на широкий круг читателей, которые интересуются правилами протокола и делового этикета.

Содержание

От издателя	5
Предисловие	7
Глава 1	12
Глава 2	15
Глава 3	21
Выбор места	23
Формирование делегаций	25
Составление программы	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Владимир Запевалов,
Олег Давтян**

**Переговоры. Организация.
Протокол. Этикет**



*Составление и подготовка книги к изданию осуществле-
ны редакцией журнала «Консул»*

От издателя

Государственное унитарное предприятие по обслуживанию иностранных представительств «Инпредсервис» продолжает начатое в 2013 году издание книг популярной серии «Библиотека дипломата». С тех пор вышло в свет пять книг, созданных автором проекта – главным редактором журнала «Консул» Олегом Давтяном, членом Ассоциации российских дипломатов в соавторстве с видными российскими и зарубежными дипломатами и специалистами в области протокола и этикета – И. Арцишевским, Х. Граля, А. Шараповым и В. Грусманом: «Согласно протоколу», «Этикет делового письма», «Подарочный этикет», «Дипломатические приемы: организация, протокол, этикет» и «Религиозный этикет».

Замечено, что среди тех, кто вовлечен или же руководит процессами делового общения на разных уровнях, растет уверенность в необходимости постоянно изучать протокольные и этикетные правила, которым следуют не только в России, но и во всем мире. Ведь регламентируя поведение людей в различных деловых и светских ситуациях, именно они способствуют успешному взаимопониманию и взаимодействию между людьми не только на государственном, но и общечеловеческом уровнях.

Соавтор очередной книги – Владимир Запевалов, представитель Министерства иностранных дел Российской Феде-

рации в Санкт-Петербурге в ранге Чрезвычайного и Полномочного

Посланника делится на ее страницах своим уникальным опытом организации переговоров, которые постоянно проходят в Санкт-Петербурге не только с участием высших руководителей России и иностранных государств, но и представителей деловых кругов, культурных, научных и общественных организаций.

Уверен, что эта книга, как и все предыдущие, вызовет большой интерес у читателей и станет практическим пособием для российских и, возможно, зарубежных специалистов в области внешних связей.

Генеральный директор ГУП «Инпредсервис»

А. Позняк

Предисловие

Хорошо известно, что одним из самых универсальных путей разрешения конфликтов являются деловые встречи и переговоры. Их организацию и проведение можно считать наименее обременительным и безопасным (в отличие от военных) средством для достижения поставленных целей, однако при условии, что у участников переговоров есть некий общий интерес и переговоры не являются ширмой для отвлечения внимания от активных военных приготовлений.



Дипломат и писатель Вашингтон Ирвинг назвал переговоры «хитроумным стремлением к тому, чтобы с помощью мирных маневров и кабинетных проделок добиться таких преимуществ, какие государство обычно не может вырвать иначе, как силой оружия».

О том, как готовятся и проходят переговоры, написано множество популярных книг и научных работ. Эта тема также является доминирующей в мемуарной литературе авторства видных российских и советских дипломатов. Если, к примеру, обратиться к периоду, начиная с начала Первой мировой войны до наших дней, то непосредственными

участниками тех событий и исследователями подробно описаны Версальская мирная конференция, Мюнхенский договор с Гитлером, российско-германский пакт о ненападении, известный в последствии как пакт «Молотова – Риббентропа», Тегеранская и Ялтинская конференции, начало холодной войны, заключительный акт Хельсинкской конференции по безопасности и сотрудничеству в Европе, прекращение существования СССР в результате Беловежского соглашения глав республик-учредителей и, наконец, возникновение «однополярного мира» и новая конфронтация между Россией и США.

Тем не менее, несмотря на ряд «дипломатических неудач», для нынешнего поколения специалистов-международников остаются актуальными практические рекомендации по подготовке и проведению переговоров, по правильному оформлению итоговых документов, то есть по усвоению богатейшего опыта предшественников, которые добивались успеха даже тогда, когда, казалось бы, все «козыри» на стороне противника. Достаточно, например, вспомнить драматические события начала Великой Отечественной войны, когда гитлеровские войска вошли в пределы СССР без объявления войны.

Нашим дипломатам пришлось вести сложные переговоры с фашистами о возврате на родину более тысячи советских граждан, находящихся в тот период в служебных командировках в Германии. В СССР тогда оставалось всего 120 нем-

цев – сотрудников посольства, которых предлагалось обменять на равное количество наших. Усилиями советских дипломатов при посредничестве шведского правительства нам удалось доставить в Москву через Болгарию и Турцию всех наших людей, несмотря на пожар войны.

В воспоминаниях наших видных дипломатов отражены сложнейшие проблемы политической борьбы за новый порядок в Европе после победы во Второй мировой войне. Сейчас есть возможность познакомиться со стенограммами переговоров лидеров России, Белоруссии и Украины, решивших фактически разрушить с таким трудом созданную послевоенную конструкцию европейской безопасности. Тот факт, что наши западные партнеры, воспользовавшись тем, что не были заключены письменные договоренности о недопущении расширения НАТО на восток в обмен на роспуск Варшавского договора, свидетельствует о слабости российской дипломатии 1990-х годов, о неспособности вести переговоры с пользой не только для России, но и для всеобщего мира.

Следует напомнить о том, что одной из характерных черт переговоров является готовность их участников к сотрудничеству, к поискам компромиссов и взаимным уступкам. Однако если одна из сторон не придерживается таких принципов, то другая может покинуть место переговоров или же выйти из организации или процесса, в рамках которых они происходят и тем самым повлиять на исход переговоров.

Так, например, в свое время представители СССР покинули зал заседаний Совета Безопасности ООН, когда на нем были готовы принять антикитайскую резолюцию по вопросу о корейской войне (1950). Также благодаря твердой позиции нашей страны, союзников гитлеровской Германии исключили из Лиги Наций.

Сравнительно недавно российская делегация проявила решительность и приостановила свое участие в работе в ПА-СЕ из-за дискриминационных мер и т. д. Таким образом, исторические примеры и события недавнего прошлого наглядно свидетельствуют о том, что путем участия в переговорах или же неучастия в них можно грамотно и принципиально отстаивать национальные интересы.

Авторы книги, предназначенной не только для дипломатов, но и для широкого круга читателей, занятых в сфере международного общения, основное внимание уделяют не столько переговорам на высшем уровне, сколько организации переговорного процесса на уровне регионального сотрудничества, партнерских связей и деловых отношений субъектов внешнеэкономических связей.

Книга адресована всем тем, кто повседневно общается с иностранными делегациями различного уровня и участвует в переговорном процессе от его начала, до подписания итоговых документов.

Глава 1

Суть понятия переговоры

Термин «переговоры» можно считать русским эквивалентом английского слова «negotiation» или французского «negociation», которые имеют латинское происхождение (от латинского «negotium» – занятие, дело, работа). Поэтому самые ранние употребления этого термина были связаны с торговлей и деятельностью купцов и коммерсантов (франц. «negociant» и англ. «negotiant» – торговец, негоциант, лат. «negotiator» – банкир, коммерсант).



Английский писатель и политический деятель Гарольд Никольсон в своей книге «Дипломатия» именно через понятие «переговоры» дает определение как дипломатии, так и основ международных отношений, отмечая, что «дипломатия – это формирование международных отношений посредством переговоров», а задача дипломатической службы заключается в том, чтобы «поддерживать связь между двумя суверенными государствами при помощи переговоров». Гарольд Никольсон написал большое количество книг, содержание которых в значительной мере посвящено вопросам

дипломатии. Среди них есть книги о министре иностранных дел Великобритании Джордже Натаниеле Керзоне, а также о деятельности своего отца Артура Никольсона (1849–1928), который был послом Великобритании в Санкт-Петербурге в 1906–1910 годах, а затем постоянным помощником министра иностранных дел Великобритании накануне Первой мировой войны.

Таким образом, международные переговоры принято считать одной из основных форм деловых контактов между представителями разных государств с целью обмена мнениями, поиска взаимовыгодных решений, обсуждения вопросов, представляющих взаимный интерес, урегулирования разногласий, развития сотрудничества в различных областях, выработки и заключения международных договоров и соглашений.

Глава 2

Переговорные форматы

Последняя четверть минувшего века войдет в историю международных отношений как «эпоха переговоров», наступлению которой в немалой степени способствовало окончание холодной войны. Этот период отмечен активизацией переговорных процессов в различных форматах. Наряду с традиционными двусторонними переговорами все более широкое распространение стали получать многосторонние, причем некоторые из них превратились в постоянно действующие переговорные форумы, как, например, «Минские соглашения», «Нормандская четверка», «Ближневосточный квартет» и другие.

Следует также отметить, что на определенных этапах нынешних взаимоотношений между государствами все отчетливее начинают превалировать силовые методы решения проблем, как, например, в процессах урегулирования сирийского, украинского, карабахского, приднестровского и других международных конфликтов. Тем не менее, в связи с политической и экономической зависимостью государств и наличием ядерного оружия, переговоры, как уже отмечалось, по-прежнему остаются основной формой взаимодействия на международной арене.

Двусторонние и многосторонние переговоры глав государств и правительств, за исключением руководителей «великих держав» – России и США, нынче уже давно перестали быть чем-то чрезвычайным и исключительным, превратившись в обычную внешнеполитическую практику. Церемониальность, ритуалы и прочая протокольная атрибутика постепенно уступила место обычному деловому стилю общения. Все более популярными становятся рабочие встречи, переговоры без каких-либо предварительных условий, встречи и беседы «на полях» в рамках каких-либо международных мероприятий, «без галстуков» и даже «на ногах».

Во время официальных визитов на высшем и высоком уровнях с участием супругов первых лиц в программах пребывания часто предусматривается возможность неофициальных бесед и в семейной обстановке, что способствует установлению доверительных отношений и формированию климата доброжелательности.

В зависимости от повестки дня, состава участников и уровня представительства, переговоры, затрагивающие сферу международных отношений, принято делить на политические и дипломатические.



Политические переговоры ведутся на высшем (саммиты) уровне (между главами государств и правительств) и высоком уровне (между министрами иностранных дел). На них рассматриваются наиболее принципиальные вопросы международных и межгосударственных отношений. Их участники, как правило, не нуждаются в специальных полномочиях и вправе самостоятельно принимать решения, исходя из национальных интересов своей страны.



Дипломатические переговоры проводятся на уровне дипломатических представителей. Их отличительная особенность заключается в том, что участники переговоров действуют на основании четких инструкций и не вправе без предварительного согласования принимать самостоятельные решения.

В зависимости от числа участников переговоры можно разделить на двусторонние и многосторонние. Примерами тех и других могут служить сессии Генеральной Ассамблеи ООН, конференции и сессии региональных международных организаций – ОБСЕ, СВМДА, ШОС, ЕврАзЭС, встречи участников «Большой семерки» и «Большой двадцатки» и других организаций и объединений.

В зависимости от степени регулярности выделяют разо-

вые и регулярные (возобновляемые) переговоры. Отличие вторых заключается в том, что такие переговоры имеют постоянную и преемственную повестку дня (примером могут служить сессии ОБСЕ).

В зависимости от формы проведения переговоры могут проводиться в виде:

- конгрессов;
- саммитов;
- конференций;
- встреч;
- сессий;
- совещаний, в том числе и постоянно действующих, и т. п.

При этом один и тот же формат переговоров можно называть

по-разному в зависимости от повестки дня, состава участников, и даже места проведения той или иной встречи. Кроме того, следует иметь в виду, что переговорный процесс обычно сопровождается общением экспертов на всех его этапах.

Таким образом, в нынешнюю сложную эпоху мировая переговорная структура стала более разноплановой и многообразной. Вот почему, чтобы не допустить неконтролируемого негативного развития событий, специалисты в области переговоров рекомендуют, в зависимости от конкретной ситуации и международного климата, либо менять форматы и со-

став участников, либо запускать на нестабильных и спорных, с точки зрения международного права, территориях различные опросы и референдумы, что дает возможность получить более объективную информацию о настроениях людей, проживающих в зонах конфликтов и находящихся в центре внимания ведущих мировых держав, преследующих свои интересы, и делать соответствующие выводы.

Именно так поступила Россия, организовав в 2014 году референдум в Крыму, в ходе которого подавляющее большинство населения высказалось в пользу вхождения полуострова в состав Российской Федерации.

Глава 3

Организация переговоров

Популярную русскую поговорку «По одежке встречают, по уму провожают» можно вполне применить и к существующей протокольной практике организации мероприятий, которые сопутствуют подготовке, началу и окончанию переговорного процесса. От того, кто и как встретит делегацию, где ее разместят, какую предложат программу, в том числе культурную, с каким настроением партнеры сядут утром за круглый или прямоугольный стол, во многом зависит их итог. И, независимо от того, какими методами будут руководствоваться участники переговоров – искать пути к достижению согласия или же, напротив, «продавить» свою позицию – они, как правило, всегда базируются на принципах равенства и взаимного уважения, с учетом общепринятых протокольных требований к подготовке и проведению такого рода мероприятий.

Переговорный процесс складывается из следующих основных этапов:

1 Организация переговоров, включая выбор места, формирование состава делегаций, составление программы, подготовку помещений, порядок встреч и проводов участников переговоров.

2. Переговоры.
3. Анализ результатов.
4. Подготовка коммюнике и релизов.
5. Подготовка и согласование итоговых документов.
6. Подписание итоговых документов.
7. Заявления для прессы.

На каждом из этих этапов возникает необходимость решения многих протокольных вопросов.

Выбор места

Важное значение придается месту, где намечены переговоры. Имеются в виду, в первую очередь, страны или города, готовые организовать такие мероприятия. Ведь часто бывает так, что лидеры ведущих государств мира в условиях существующих разногласий по принципиальным позициям предпочитают встречаться в третьих странах. Немаловажны и технические требования – наличие соответствующих помещений, в том числе пригодных для конфиденциального обмена мнениями, их техническая оснащенность, наличие удобств для размещения делегаций в гостиницах или резиденциях, климат и т. п. Серьезные требования предъявляются и к обеспечению безопасности участников переговоров. Не случайно для такого рода встреч выбираются страны, имеющие многолетний опыт проведения саммитов, как, например, Швейцария или же страны Северной Европы. Так, например, вторая встреча Генерального секретаря ЦК КПСС Михаила Горбачева и президента США Рональда Рейгана состоялась не в Москве или Вашингтоне, а в исландской столице Рейкьявике, на полпути между их государствами. Несмотря на то, что данная встреча завершилась без подписания каких-либо документов и не принесла никаких позитивных результатов для нашей страны, она все же считается заметным событием в советско-американском пере-

говорном процессе. В 2018 году, в условиях конфронтации между Россией, США и странами Западной Европы, встреча российского и американского президентов состоялась в Хельсинки*

О сложностях в выборе места, устраивающего всех партнеров по переговорам, свидетельствует, например, такой исторический факт, описанный в дипломатических учебниках.

В 1942 году, в разгар Второй мировой войны, решался вопрос о первой встрече лидеров антигитлеровской коалиции – СССР, США и Великобритании. Президент США Франклин Рузвельт предложил провести встречу в Африке. На это советский руководитель И. В. Сталин ответил, что, ввиду серьезных операций под Сталинградом, он не сможет уехать из Москвы на продолжительное время. В мае 1943 года Рузвельт предложил встретиться на советской или американской стороне Берингова пролива, а Уинстон Черчилль назвал предпочтительным местом встречи военно-морской порт Шотландии Скапа-Флоу. Однако Сталин отклонил и это предложение и настоял на том, чтобы встретиться в Тегеране, несмотря на то, что Черчилль в качестве компромисса назвал Кипр или Хартум, а Рузвельт высказался в пользу Египта или же «места по соседству с Багдадом». Об этом успехе нашей дипломатии забывать не следует.

Формирование делегаций

При формировании делегаций для проведения переговоров принято исходить, прежде всего, из протокольного принципа равенства статуса и численного состава сторон.

Когда организуют двусторонние переговоры, протокольные службы заранее информируют о составах своих делегаций с указанием фамилий, рангов и служебного положения, в соответствии с которыми будет определяться уровень встречающих и их протокольное место за столом переговоров. Если состав делегации меняется, то об этом принято информировать заблаговременно, до отъезда к месту встречи и обязательно в письменном виде, чтобы избежать ошибок в написании имен, фамилий и титулов. Нелишним будет прислать партнерам и фотографии членов делегации. Особенно это необходимо в контактах со странами Юго-Восточной Азии.

Члены делегаций, как правило, именуются делегатами, заместителями делегатов и экспертами. Заместители делегатов и эксперты участвуют во внутренней работе делегации, оказывают помощь на пленарных заседаниях и имеют право выступать от имени делегации в технических комиссиях и подкомитетах, созданных для рассмотрения предложенных для подписания документов.

Делегации должны иметь руководителей. Желательно,

чтобы руководители делегаций имели одинаковые ранги. Целесообразно назначать их из числа старших должностных лиц, которые имеют опыт в работы на переговорах. Они должны знать процедуру и особенности переговорного процесса, владеть одним из рабочих иностранных языков. Руководитель делегации должен постоянно проводить совещания не только перед началом переговоров, но и в паузах между ними, а члены делегации обязательно должны следовать указаниям руководителя и не высказывать во время переговоров неожиданных и несогласованных мнений.

В ходе переговоров никогда нельзя брать слово без его разрешения. Руководитель своим личным поведением должен подчеркивать серьезность и дисциплинированность. Недопустимо фамильярное обращение с членами делегации в ходе переговоров. При проведении совещаний желательно первое слово предоставлять низшему по старшинству члену делегации для того, чтобы избежать довлеющего мнения старшего по званию.

Во время переговоров и вне их делегация должна производить впечатление единой, целеустремленной и дисциплинированной группы.

В составе делегации необходимо иметь секретаря, который будет вести дневник заседаний, участвовать в подготовке итоговых документов, составлять отчеты, готовить и выпускать коммюнике, пресс и пост-релизы.

На переговорах с участием глав субъектов Российской Фе-

дерации желательно включать в состав делегации (по согласованию) представителя соответствующего территориально-го органа Министерства иностранных дел, занимающего высокий пост, чтобы в процессе переговоров он мог исполнять обязанности заместителя делегата и авторитетно выступать от имени своего ведомства, которому Указом Президента Российской Федерации поручено координировать внешние связи в регионе его ответственности с тем, чтобы достигнутые договоренности и готовые к подписанию документы не противоречили единой внешнеполитической линии Российской Федерации.

Из числа сотрудников дипломатического или консульского представительства в странах, где происходят переговоры, могут (также по согласованию) назначаться эксперты, которые являются специалистами по обсуждаемым вопросам.

Телефонная связь для делегаций обеспечивается принимающей стороной.

Часто на переговорах присутствуют наблюдатели. Это происходит тогда, когда те или иные страны, не желая участвовать в переговорах и связывать себя обязательствами, все же хотят быть в курсе событий.

Составление программы

Программа пребывания делегаций на переговоры представляет собой перечень тщательно продуманных мероприятий, учитывающих уровень отношений не только с партнерами, но и уровень межгосударственных отношений.

При составлении проекта программы во внимание принимаются следующие моменты.

Исходя из общего срока пребывания делегации, в первую очередь распределяется время для проведения переговоров и других деловых встреч. Предусматривается включение в программу и культурных мероприятий – знакомство с городом, посещение театра, а также, исходя из традиций и из предварительной договоренности, возложение цветов к памятным местам. Очень важно учесть все пожелания главы делегации и его супруги (если она его сопровождает).

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.