**Ведение переговоров и тактики манипуляции**

**1. Первая тактика уловок**

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода "грязные уловки". Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать.

Есть несколько классификаций таких приёмов.

В тактике уловок можно выделить три основных приема: преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление. Вы должны быть готовы справиться с каждой из этих уловок. Ниже следуют соответствующие примеры, которые показывают, каким образом противопоставить этим приемам принципиальные переговоры.

**1.1 Преднамеренный обман**

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

*Фальшивые факты*. Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение. «Эту машину водила маленькая пожилая леди из Пасадены со скоростью не более 35 миль в час; машина прошла только пять тысяч миль». Опасность быть обманутым здесь вполне реальна. Что вы можете сделать?  
Отделите людей от проблемы. Если у вас нет серьезных причин доверять кому-нибудь, не делайте этого. Это не означает, что вы должны назвать его лжецом. Ни один продавец не продаст вам часы или машину просто в обмен на утверждение, что у вас есть деньги в банке. Как продавец обычно проверяет ваш кредит, так и вы вправе сделать то же самое в отношении утверждений другой стороны. Практика удостоверения фактов снижает стимул к обману и риск того, что вы будете обмануты.

*Неясные полномочия*. Представители другой стороны могут заставить вас поверить, что они, как и вы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. После того как на вас нажимали изо всех сил и наконец выработано, как вы предполагаете, твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность «откусить от яблока еще немного».

В такую ситуацию лучше не попадать. Ошибкой было бы считать, что у другой стороны есть полномочия только потому, что она ведет с вами переговоры. Вы можете обнаружить, что документ, который вы принимали за соглашение, на самом деле будет использован другой стороной в качестве основания для дальнейших переговоров.

Удостоверьтесь насчет полномочий другой стороны. Вполне правомерно спросить: «Каковы ваши полномочия в данных переговорах?» Если ответ неясен, вы можете выразить желание поговорить с кем-нибудь, кто действительно полномочен решать, или дать ясно понять, что вы и ваша сторона резервируете за собой такую же свободу пересмотреть любой пункт соглашения.

Если *они* вдруг действительно заявят, что относятся к соглашению, которое вы воспринимали как таковое, как к основе для дальнейших переговоров, настаивайте на взаимности. «Хорошо. Мы будем рассматривать его как совместный проект, который ни к чему не обязывает обе стороны. Вы посоветуйтесь с вашим начальником, а я посплю на нем; может быть, мне приснятся какие-то изменения, которые я предложу вам завтра». Или вы можете сказать: «Если завтра ваш начальник одобрит этот проект, я буду его придерживаться. В противном случае каждый из нас должен иметь право предложить изменения».

*Сомнительные намерения*. Если намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Предположим, вы адвокат, представляющий интересы жены при разводе. Ваша клиентка не уверена, что муж будет платить алименты на ребенка, хотя он может и согласиться. Что вы можете сделать? Поставьте перед другой стороной вопрос и используйте ее протесты для получения гарантий. Вы можете сказать адвокату мужа: «Послушайте, моя клиентка опасается, что алименты на ребенка просто не будут выплачиваться. Может быть, вместо ежемесячных выплат было бы лучше выдать ей акции?». Адвокат может ответить: «Моему клиенту можно полностью доверять. Мы изложим в письменном виде, что он будет выплачивать алименты регулярно». На что вы можете сказать: «Дело не в доверии. Вы уверены, что ваш клиент будет платить?» - «Конечно». - «На сто процентов?» - «Да, на сто процентов». - «Тогда вы ничего не будете иметь против условного соглашения. Ваш клиент согласится на алименты. А мы ставим условие: если из-за какой-то непредвиденной причины, возможность которой вы сводите к нулю, он не сможет заплатить дважды, моя клиентка получит акции (минус, конечно, та сумма, которая уже выплачена) - и ваш клиент избавляется от ответственности за алименты». Возразить будет трудно.

**1.2 Психологическая война**

Такая тактика направлена на то, чтобы вы почувствовали себя неудобно и чтобы у вас появилось подсознательное желание закончить переговоры как можно быстрее.

*Стрессовые ситуации*. По поводу психологических обстоятельств, в которых ведутся переговоры, написано немало. Вы должны осторожно относиться к таким на первый взгляд несерьезным вопросам о том, где проводить переговоры - у вас, у*них* или на нейтральной территории. В отличие от общепринятой мудрости, иногда выгодно принять предложение встретиться на чужом поле. *Они* могут почувствовать себя свободно и в большей мере быть открытыми для ваших предложений. При необходимости вам будет легче уйти. Если, однако, вы позволите другой стороне выбрать окружение, примите во внимание, каков этот выбор и какой эффект он может оказать.

Спросите себя, чувствуете ли вы напряжение, стресс, и если так, то почему. Если в комнате очень шумно, если температура слишком высока или низка, то имейте в виду, что такое окружение могло быть преднамеренно создано с целью способствовать возникновению у вас желания быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки. Если вы считаете, что окружающие обстоятельства могут нанести ущерб переговорам, не колеблясь скажите об этом. Вы можете предложить поменяться местами, сделать перерыв или собраться в другом месте и в другое время.

*Личные нападки*. Вам могут сделать замечание относительно вашей одежды или вида. «Похоже, вы не спали всю ночь. Плохи дела на работе?» Могут также намеренно задевать ваш статус, заставляя вас ждать или прерывая переговоры для общения с другими; могут намекать, что вы несведущи. Вас могут не слушать и заставлять повторять то, что вы уже сказали; могут преднамеренно избегать встречаться с вами глазами. В любом случае выявление подобной тактики поможет свести к нулю ее эффект; четкая постановка вопроса способна предотвратить рецидив.

*Обычная уловка «хороший парень - плохой парень».*В своей абсолютной форме эта техника хорошо демонстрируется в старых фильмах о полицейских. Первый полицейский угрожает подозреваемому судебным преследованием за многочисленные преступления, сажает его под яркий свет, всячески притесняет и, наконец, уходит. Приходит «хороший парень», выключает свет, предлагает подозреваемому сигарету и извиняется за грубого полицейского. Он говорит, что хотел бы избавить подозреваемого от грубости и давления первого полицейского, но не может это сделать без помощи самого подозреваемого. Результат: подозреваемый рассказывает все, о чем знает.

Два человека, представляющие одну сторону на переговорах, могут разыграть подобную мизансцену. Один занимает жесткую позицию: «Эти книги стоят четыре тысячи долларов, и я не уступлю ни цента». Его партнер выглядит огорченным и немного растерянным. Наконец он вмешивается: «Фрэнк, ты поступаешь неразумно. В конце концов всем этим книгам уже два года, хотя ими и редко пользовались». Обращаясь к другой стороне с разумным видом, он говорит: «Вы можете заплатить три тысячи восемьсот долларов?». Уступка невелика, но выглядит почти как одолжение.  
Обычная уловка «хороший парень - плохой парень» является формой психологического манипулирования. Если вы ее обнаружите, вас на нее не возьмут. Когда «хороший парень» делает свою подачу, задайте ему тот же самый вопрос, который вы задали «плохому парню»: «Я ценю тот факт, что вы стараетесь быть разумным, но я все же хочу знать, почему вы считаете эту цену справедливой. В чем заключается ваш принцип? Я готов заплатить и четыре тысячи долларов, если вы меня убедите, что это самая справедливая цена».

*Угрозы*. Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Кажется, что угрожать легко - во всяком случае намного легче, чем выдвигать предложение. Для этого нужно всего несколько слов, и если они возымеют действие, то и делать ничего не надо. Однако угрозы могут привести к контругрозам по увеличивающейся спирали и расстроить переговоры или даже разрушить отношения.

***Угрозы****бывают непосредственными и скрытыми (опосредованными, открывающимися, проясняющимися со временем или в связи с некоторыми событиями). Угрозы бывают безусловными и условными (когда известно или объявлено условие осуществления этой угрозы).* Для управления угрозами тоже есть свои правила. *Первое правило угрозы - угроза сильнее ее осуществления.* Лучше угрожать, красочно расписывая последствия, чем сделать хотя бы шаг к осуществлению угрозы. *Второе правило угрозы - скрытая неясная угроза сильнее открытой непосредственной.* Объявленная угроза - это сообщенное жертве намерение, позволяющее ей подумать над сопротивлением и найти способ переиграть мастера ловушек. *Третье правило угрозы - безусловная угроза сильнее условной.* Всякая условная угроза должна сопровождаться безусловной или в условной угрозе должна содержаться безусловная угроза. Условия угрозы нельзя сообщать сразу, так как скрытая цель создает дополнительную угрозу и дискомфорт от неизвестности. Отсюда *четвертое правило угрозы - не обнаруживать главную угрозу сразу, угроза должна нарастать постепенно, условия угрозы тоже сразу нельзя сообщать (жертва должна свыкнуться с мыслью, что жизнь изменится, что чего-то придется лишиться).* Нарастание давления угрозы и постепенное ее прояснение без объявления и выполнения угрозы - вот искусство управления угрозами. Существуют также и мнимые угрозы, которые жертва может принимать за подлинные.

Опытные в переговорах люди редко прибегают к угрозам. Им это не нужно: есть другие пути передать ту же самую информацию. Если представляется уместным обрисовать последствия действий другой стороны, подчеркните те, которые могут произойти независимо от вашей воли, но не те, которые могут случиться под вашим влиянием.

*Предупреждение* - более законный метод по сравнению с угрозами и не столь подвержено контругрозам. «Если мы не выработаем решения, средства информации будут, как мне представляется, настаивать на опубликовании всей этой неприглядной истории. В условиях такого большого интереса общественности я не вижу законных путей, чтобы этого не допустить. А вы?»

Реагировать на угрозы можно только в том случае, если они реальны. В иной ситуации лучше всего проигнорировать их, относиться к ним как к высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу.

Иногда угрозы можно обратить в свое преимущество. Профсоюз может объявить через прессу: «Управление настолько не уверено в своей правоте, что прибегает к угрозам». Однако самый лучший ответ на угрозу должен опираться на принцип. «Мы подготовили серию контрприемов на каждую из обычных угроз. Тем не менее пока мы отложили наши действия, чтобы условиться с вами о том, что угрозы не являются конструктивной деятельностью, которой мы как раз сейчас должны заняться». Или: «Я веду переговоры, исходя только из принципов, из сути проблемы. Моя репутация построена на том, что я не отвечаю на угрозы».

**1.3 Тактика позиционного давления**

Эта тактика предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на существенные уступки.

*Отказ от переговоров*. Когда в Тегеране в ноябре 1979 г. американские дипломаты и персонал посольства были взяты заложниками, иранское правительство объявило о своих требованиях и отказалось вести переговоры. Адвокат часто делает то же самое, просто сказав адвокату другой стороны: «Встретимся в суде». Что можно предпринять, если другая сторона напрочь отказывается вести переговоры?

Первое - считайте этот отказ возможным маневром, попыткой использовать свое согласие на переговоры в качестве приманки для получения каких-то уступок по существу. Вариант ответа на подобный замысел состоит в том, чтобы объявить о предварительных условиях переговоров.

Второе - обсудите *их* отказ принимать участие в переговорах. Сделайте так, чтобы *они* узнали об этом прямо от вас или от третьей стороны. Не нападайте на отказ договариваться, а постарайтесь выяснить интересы, которые стоят за нежеланием вести переговоры. Возможно, дело в опасении придать вес вашему положению, пойдя на переговоры с вами? А может быть, *они* предвидят, что тех, кто будет с вами говорить, станут подвергать критике за проявленную «слабость»? Или *они* полагают, что переговоры разрушат их непрочное внутреннее единство, а может быть, и просто не верят в то, что соглашение возможно?

Предложите несколько вариантов, к примеру: переговоры с участием третьей стороны, с помощью писем или при посредничестве каких-то частных лиц, например, журналистов (как это произошло в иранском деле).

И наконец, настаивайте на применении принципов. Допускают ли ваши оппоненты возможность для других тоже отказаться участвовать в переговорах с *ними*? Какие принципы, по их мнению, должны быть применимы к данной ситуации?

*Экстремальные требования*. Люди часто начинают с крайних предложений, например, предлагая 25 тыс. долл. за дом, который явно стоит 100 тыс. Цель состоит в том, чтобы снизить ваши ожидания. Этот подход чреват даже для тех участников переговоров, которые используют уловку. Выдвигая экстремальное требование, которое явно будет отвергнуто, они подрывают к себе доверие. Такое начало может разрушить сделку: если вам предложат заведомо мало, вы можете подумать, что не стоит вообще заниматься этим.

Настаивайте на принципиальном оправдании *их* позиции до тех пор, пока даже *им* она не покажется смехотворной.

*Растущие требования*. В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может вновь поднять те вопросы, которые, по вашему мнению, уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимается необходимость уступать по всей проблеме; во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит вас быстрее согласиться с *их*очередным требованием, пока *они* не выдвинули новые.

Когда вы удостоверитесь в подобном поведении другой стороны, скажите об этом прямо и, пожалуй, возьмите перерыв, чтобы обдумать, стоит ли вам продолжать переговоры и на какой основе. Когда вы возвратитесь, все, кто заинтересован в договоренности, будут более серьезными.

*Тактика затвора*. Эту тактику иллюстрирует широко известный пример Томаса Шеллинга, когда два грузовика с динамитом заблокировали друг другу одноколейную дорогу. Вопрос в том, какой грузовик сойдет с дороги, чтобы избежать аварии. Как только грузовики приблизились друг к другу, один из водителей на виду у другого оторвал руль и выбросил его в окно. Другой водитель оказался перед выбором: столкнуться и в результате взлететь на воздух или съехать в кювет. Это пример экстремальной тактики, нацеленной на создание такой ситуации, когда уступить невозможно. Парадоксально, но факт: вы укрепляете свою позицию в споре, просто ослабляя ваш контроль над ситуацией.

Однако тактика затвора - рискованная игра. Подобно угрозам, тактика затвора работает лишь при наличии очевидной причинной связи. Если бы другой водитель грузовика не видел, как руль вылетает из окна, трюк не возымел бы задуманного действия. В ответ на эту тактику вы должны суметь разрушить сложившуюся связь. Вы можете так интерпретировать обязательство или тупик, в который поставила себя другая сторона, чтобы ваш маневр ослабил ее. «О, я понимаю. Вы сообщили в газеты, что ваша цель - договориться о 200 тысячах долларов. Ну что ж, у всех у нас есть свои устремления. Хотите знать, в чем состоят мои?» Или поступить иначе - отделаться шуткой и не воспринимать эту тактику всерьез. Не придавайте значения, и другой стороне будет легче отступить.

*Неуступчивый партнер*. Пожалуй, наиболее распространенной тактикой, предназначенной для оправдания своей неуступчивости, является следующая: переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый партнер не позволит ему пойти на соглашение. «Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но моя жена отказывается поддержать меня в этом».

Сначала удостоверьтесь в применении этой тактики. И, не обсуждая ее со своим оппонентом, попробуйте добиться от него признания принципа, из которого вы исходите, - возможно, зафиксировав его письменно, - а затем, если такая возможность появится, поговорите напрямую с «неуступчивым партнером».

**2. Вторая тактика уловок**

Другая классификация разделяет тактики ведения переговоров на два основных подхода - торг (конфронтационный) или совместный с партнером анализ проблемы (партнерский). Соответственно «грязные уловки» относятся к тактическим приёмам торга. Здесь можно выделить дополнительно несколько приёмов.

Одно из старых правил состояло в **"максимальном завышении начального уровня".** В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному - **"расстановка ложных акцентов в собственной позиции"** и как один из вариантов этого приема - внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием **"вымогательства"** также близок к только что описанным приемам завышения начальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется**"выдвижением требований в последнюю минуту"***,* поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно в этом случае, можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

В более широком контексте прием **"вымогательства"** по своей природе близок другому приему - **"постановке партнера в безвыходную ситуацию"**. Довольно образно этот прием описан американским исследователем - Т.Шеллингом. Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой - вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения. На переговорах - поставить партнера в безвыходную ситуацию - это, вероятнее всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них - **"ультимативность требований":** либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума - это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке.

**"Выдвижение требований по возрастающей."** Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: "Да, конечно, согласны, но есть еще проблема". В итоге эти небольшие проблемы обернулись для нее 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантированием работы для всех докеров и рабочих баз на протяжении всего действия этого договора.

Назовем еще два приема. Один из них - **"отказ от собственных предложений",** когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка "выторговать побольше", и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров. Другой тактический прием **- "двойное толкование".** Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон "заложила" в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем, чтобы трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

**Место действия.** Участника переговоров сажают в неудобное место, ставя его тем самым в невыигрышную позицию. Особенно неловко чувствует себя человек, когда свет падает ему в лицо. Или же один из участников занимает начальственную позицию и равенство сторон не достигается. Если вы чувствуете неудобство вашей позиции, следует открыто сказать об этом и попросить изменить расположение участников переговоров.

**Время действия.** Зачастую вам предлагают начать переговоры в удобное для вас время, «на бегу» или, когда вы еще недостаточно хорошо подготовились к принятию решения. Если ваша позиция относительно времени переговоров будет достаточно тверда и вы сможете сказать «нет», это позволит вам не поддаваться давлению времени. Следует прямо сказать, что в настоящий момент вы не готовы обсуждать данный вопрос, предложить удобное для вас время, приведя несколько вариантов на выбор. Важно перевести этот разговор на уровень совместного принятия решения об удобном для обеих сторон времени переговоров.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Манипуляции, основанные на «правилах приличия и справедливости»**

|  |
| --- |
|  |
| ***Способ поведения*** | ***Ожидаемая реакция*** | ***Способ противодействия*** |  |
| **Патетическая просьба «войти в положение»** | Вызвать благосклонность и великодушие | Не брать на себя обязательств |  |
| **Создать видимость того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна** | Принудить партнера раскрыть больше информации, чем ему нужно | Спросить о том, что именно непонятно |  |
| **Изображение из себя «делового» партнера, представление существующих проблем как несущественных, побочных вопросов** | Установка, что вы -- умудренный опытом человек, которому не пристало осложнять жизнь другим | Твердо указать на то, что есть много препятствий для решения проблемы |  |
| **Поза «благоразумности» и «серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях** | Страх показаться глупым, несерьезным и неконструктивным | Заявить, что некоторые очень важные аспекты еще не были приняты во внимание |  |
|  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Манипуляции, направленные на унижение оппонента**

|  |
| --- |
|  |
| ***Способ поведения*** | ***Ожидаемый эффект*** | ***Способ противодействия*** |  |
| **Указание на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов или общественности** | Пробуждение чувства опасности и неуверенности | Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов |  |
| **Постоянно демонстрировать упрямство, самоуверенность** | Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы неуспешны | Относиться ко второй стороне скептически, прибавлять самоуверенности |  |
| **Постоянно подчеркивать, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики** | Пробудить чувство бессилия, установку, что и другие аргументы будут несостоятельны | Вежливо сказать, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла |  |
| **Задавать риторические вопросы относительно поведения или аргументации оппонента** | Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе, либо вообще не отвечать вследствие чувства бессилия | Не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно |  |
| **Быть «милым и подлым», т.е. быть дружественным и, вместе с тем, постоянно возмущаться** | Породить неуверенность, дезориентировать и напугать оппонента | С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента |  |
| **Показывать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле** | Завоевать авторитет и заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию | Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно |  |
|  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

|  |
| --- |
|  |
|  | РЕЗОЛЮЦИЯ, ПРИНЯТАЯ ГЕНЕРАЛЬНОЙ АССАМБЛЕЕЙ |  |
| **53/101.** | **Принципы и установки для ведения международных переговоров** |  |
|  |  |  |

*Генеральная Ассамблея*,

*ссылаясь* на цели и принципы Устава Организации Объединенных Наций,

*подтверждая* положения Декларации о принципах международного права, касающихся дружественных отношений и сотрудничества между государствами в соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций1, и Манильской декларации о мирном разрешении международных споров2,

*принимая во внимание* цели Десятилетия международного права Организации Объединенных Наций,

*считая*, что международные переговоры представляют собой одно из гибких и эффективных средств, в частности, мирного урегулирования споров между государствами и выработки новых международных норм поведения,

*учитывая*, что в ходе своих переговоров государствам следует руководствоваться соответствующими принципами и нормами международного права,

*сознавая*, что существуют различные средства мирного урегулирования споров, закрепленные в Уставе и признанные международным правом, и подтверждая в этой связи право на свободный выбор этих средств,

*учитывая* важную роль, которую конструктивные и эффективные переговоры могут играть в достижении целей Устава, содействуя регулированию международных отношений, мирному урегулированию споров и выработке новых международных норм поведения государств,

*отмечая*, что определение принципов и установок, имеющих отношение к ведению международных переговоров, могло бы повысить предсказуемость поведения участников переговоров, уменьшить неопределенность и содействовать созданию климата доверия на переговорах,

*признавая*, что приводимые далее положения являются общей, неисчерпывающей основой для ведения переговоров,

1. подтверждает следующие принципы международного права, имеющие отношение к международным переговорам:

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

*b*) государства в соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций не должны вмешиваться в дела, входящие во внутреннюю компетенцию любого другого государства;

*c*) государства обязаны добросовестно выполнять свои обязательства по международному праву;

*d*) 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, несовместимым с целями Организации Объединенных Наций;

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

*f*) 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;

*g*) государства урегулируют свои международные споры мирными средствами таким образом, чтобы не подвергать угрозе международный мир и безопасность и справедливость;

2. подтверждает важность ведения переговоров в соответствии с международным правом таким образом, чтобы они были совместимы с принципом достижения декларируемой цели переговоров и способствовали этому, и соответствовали следующим установкам:

*a*) переговоры должны вестись добросовестно;

*b*) государствам следует должным образом учитывать важное значение надлежащего вовлечения в процесс международных переговоров государств, жизненные интересы которых непосредственно затрагиваются обсуждаемыми вопросами;

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

*d*) государствам следует придерживаться взаимно согласованных рамок для ведения переговоров;

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

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

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