



ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ МИД РОССИИ

И. А. Василенко

Международные переговоры

Учебник для магистров

2-е издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано Министерством образования и науки
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений

Книга доступна
в электронной библиотечной
системе biblio-online.ru

Москва
 **Юрайт**
издательство

2015

УДК 32
ББК 66.4я73
В19

Автор:

Василенко Ирина Алексеевна — доктор политических наук, профессор кафедры российской политики факультета политологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, профессор Дипломатической академии МИД России.

Рецензенты:

Гаджиев К. С. — доктор исторических наук, профессор (ИМЭМО РАН);

Кудряшова М. С. — доктор философских наук, профессор факультета политологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

Василенко, И. А.

В19 **Международные переговоры : учебник для магистров / И. А. Василенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 486 с. — Серия : Магистр.**

ISBN 978-5-9916-2243-1

Во втором издании учебника представлена современная концепция международных переговоров в бизнесе и политике с опорой на новейшие информационные технологии и социокультурные приоритеты. Особое внимание уделено сложным моделям переговоров в условиях острого конфликта сторон с использованием технологий медиации, а также личностным стилям ведения переговоров ведущих мировых политических лидеров. Рассматриваются западные и восточные стратегии ведения международных переговоров, роль национальных стилей и традиций в процессе межкультурных коммуникаций, при этом значительное внимание уделяется национальным особенностям русского стиля ведения переговоров, его сильным и слабым сторонам, разоблачению многочисленных мифов о русских переговорщиках, которые широко распространены в мировых каналах коммуникаций. Представлена авторская классификация 16 личностных переговорных стилей, разработанная на основе современного Международного стандарта психологических типов и теории психических базовых констант личности К. Г. Юнга. Теоретические разделы книги дополняет практикум, в котором подобраны тесты, тренинги, кейсы, деловые игры по каждой теме.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов, обучающихся по направлениям и специальностям «Политология», «Международные отношения», «Связи с общественностью», для подготовки специалистов в сфере международных связей государственных и негосударственных структур, а также для руководителей всех уровней.

УДК 32
ББК 66.4я73

Оглавление

Предисловие ко второму изданию.	
Международные переговоры в эпоху глобализации	11

Раздел I. ТЕОРИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Глава 1. Международные переговоры как предмет исследования.....	17
1.1. Определение международных переговоров ...	18
1.2. Типология международных переговоров	20
1.3. Новая информационная парадигма международных переговоров.....	23
<i>Выводы</i>	25
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	25
Глава 2. Основные научные модели переговорного процесса: метод торга, теория игр, медиация	27
2.1. Три модели переговорного торга: жесткая, мягкая и смешанная	28
2.2. Основные модели теории игр: партнерская, полемическая и рациональная	31
2.3. Переговоры в условиях острого конфликта: медиативная модель	40
2.3.1. Общие сведения о процедуре медиации	41
2.3.2. Техники и технологии эффективной медиации	51
<i>Выводы</i>	61
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	61
Глава 3. Восточная стратагемная модель ведения переговоров.....	63
3.1. Стратагемная модель: метод интеллектуальных ловушек	64

3.2. Тридцать шесть китайских стратагем: шахматный переговорный гамбит	67
<i>Выводы</i>	117
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	117
Глава 4. Культура и техника общения в процессе международных переговоров	119
4.1. Основные правила культуры общения и культуры перевода на международных переговорах	120
4.2. Техника речи, основные правила теории аргументации и риторики.....	124
4.2.1. Карта вопросов.....	130
4.3. Правила подготовки публичного выступления	131
4.4. Основные правила деловой этики	136
4.4.1. Главные принципы этики международного бизнеса.....	137
4.4.2. Принципы ведения дела в России	138
4.4.3. Правила делового этикета	139
<i>Выводы</i>	149
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	149
Глава 5. Роль невербальных коммуникаций на международных переговорах.....	150
5.1. Невербальные коммуникации: «Если глаза говорят одно, а язык — другое, мудрый поверит первому»	151
5.2. Основные правила интерпретации невербальных коммуникаций.....	152
<i>Выводы</i>	164
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	164
Глава 6. Подготовка к переговорам: выбор стратегии и тактики	165
6.1. Основные стадии подготовки переговоров	166
6.1.1. Постановка задач, сбор информации	166
6.1.2. Анализ позиции противоположной стороны и составление психологического портрета партнеров	169
6.1.3. Выбор стратегии и тактики, определение концепции переговоров.....	170

6.1.4. Решение организационных вопросов: где, когда и как проводить переговоры.....	173
6.1.5. Самоподготовка: обретение уверенности в себе, выбор личной линии поведения.....	175
<i>Выводы</i>	176
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	176

Глава 7. Проведение международных переговоров.

Заклучение договоров, соглашений, контрактов.....	177
7.1. Основные этапы проведения переговоров ...	178
7.1.1. Начало переговоров: обмен мнениями, первые предложения	178
7.1.2. Дебаты	180
7.1.3. Зона конкретных предложений	181
7.1.4. Принятие решений и завершение переговоров.....	183
7.2. Типичные ошибки начинающих российских переговорщиков.....	185
<i>Выводы</i>	191
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	192

Глава 8. Личностный стиль ведения переговоров: путь к вершинам профессионального мастерства

8.1. Личностный стиль: феномен, структура, типология.....	194
8.1.1. Жесткие переговорщики: Маршал, Администратор, Инспектор, Мастер	197
8.1.2. Гибкие переговорщики: Политик, Энтузиаст, Хранитель и Посредник	205
8.1.3. Инициативные переговорщики: Новатор, Предприниматель, Аналитик, Критик	212
8.1.4. Этичные переговорщики: Инициатор, Наставник, Гуманист, Романтик	219
8.2. Имиджелогия как искусство создания образа эффективного переговорщика	226
8.3. Личностные стили ведущих мировых политических лидеров.....	234
8.3.1. Владимир Путин: «непредсказуемый оппонент»	234

8.3.2. Сергей Лавров: «соперник, способный к неожиданным решениям».....	243
8.3.3. Барак Обама: «консервативный администратор»	256
8.3.4. Дэвид Кэмерон: «рациональный игрок»	261
8.3.5. Ангела Меркель: «взвешенный аналитик»... ..	270
<i>Выводы</i>	279
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	279

Глава 9. Информационное сопровождение и связь с общественностью во время переговоров: новые информационные технологии..... 281

9.1. Связи с общественностью и их роль в процессе переговоров	282
9.2. Планирование информационной кампании и выбор информационных технологий.....	284
9.2.1. Основные этапы организации информационной кампании.....	285
9.2.2. Переход от жестких к мягким информационным технологиям. Формирование информационной повестки дня.....	288
9.2.3. Основные приемы манипуляции общественным сознанием	289
9.2.4. Использование имиджевых технологий в процессе освещения переговоров.....	294
<i>Выводы</i>	295
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	296

Глава 10. Роль социокультурных традиций в процессе международных переговоров 297

10.1. Социокультурные традиции и национальный стиль ведения переговоров	298
10.2. Западная и восточная культура переговоров: сравнительный анализ.....	301
10.3. Русский стиль ведения переговоров: мифы и реальность.....	306
<i>Выводы</i>	323
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	323

Глава 11. Переговоры с западными партнерами: особенности национальных стилей	325
11.1. Общая характеристика западной культуры переговоров	326
11.2. Немецкий национальный стиль ведения переговоров	331
11.3. Французский национальный стиль ведения переговоров	335
11.4. Английский национальный стиль ведения переговоров	340
11.5. Американский национальный стиль ведения переговоров	346
<i>Выводы</i>	<i>352</i>
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	<i>352</i>
Глава 12. Переговоры с незападными партнерами: основные национальные стили	354
12.1. Общая характеристика восточной культуры переговоров	355
12.2. Арабский национальный стиль ведения переговоров	356
12.3. Турецкий стиль ведения переговоров.....	367
12.4. Индийский стиль ведения переговоров	373
12.5. Китайский национальный стиль ведения переговоров	376
12.6. Японский национальный стиль ведения переговоров	382
12.7. Латиноамериканский стиль ведения переговоров	388
<i>Выводы</i>	<i>396</i>
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	<i>396</i>

Раздел II. ПРАКТИКУМ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ПЕРЕГОВОРАМ

Тема 1. Переговоры как наука и искусство	399
1.1. Тест «Подумайте, действительно ли вам нужно проводить переговоры?».....	399
Тема 2. Основные научные модели переговорного процесса: метод торга и теория игр. Семинар-тренинг	401

2.1. Тест «Моя тактика ведения переговоров».....	401
2.2. Тренинг «Выберите свою модель торга для предстоящих переговоров: жесткую, мягкую или смешанную».....	402
2.3. Тренинг «Умеете ли вы использовать метод принципиальных переговоров?».....	403
2.4. Тест «Можете ли вы стать медиатором и позитивно влиять на других?»	404
Тема 3. Восточная стратагемная модель ведения переговоров. Семинар-тренинг	406
3.1. Тренинг «Составьте свою цепь стратагем для переговоров»	406
Тема 4. Культура и техника общения в процессе международных переговоров. Основы теории аргументации и риторики. Этика переговоров	408
I. Семинар-тренинг.....	408
4.1. Тест «Умеете ли вы ясно излагать свои мысли на переговорах?».....	408
4.2. Тренинг «Используйте основные правила риторики для усиления эффективности своего выступления»	409
4.3. Тренинг «Составьте свою карту вопросов для предстоящих переговоров».....	410
II. Семинар-дискуссия	412
Тема 5. Роль невербальных коммуникаций на международных переговорах. Семинар-тренинг	413
5.1. Тренинг «Учимся “держать лицо” во время переговоров».....	413
5.2. Тренинг «Правильно ли вы интерпретируете жесты и позы ваших партнеров по переговорам?».....	414
5.3. Тренинг «“Отзеркаливание” партнера»	415
Тема 6. Подготовка к переговорам: выбор стратегии и тактики	416
Семинар-тренинг 1.....	416

6.1. Тренинг «Составьте свой план подготовки к переговорам»	416
6.2. Тренинг «Оцените свои силы и силы ваших партнеров перед началом переговоров».....	417
Семинар-тренинг 2.....	418
6.3. Тренинг «Я — победитель!».....	418
6.4. Тренинг «Ровное дыхание помогает обрести уверенность в себе»	419
Тема 7. Проведение международных переговоров. Заключение договоров, соглашений, контрактов. Семинар-тренинг	420
7.1. Тест «Какое я произвожу впечатление на партнеров по переговорам?».....	420
7.2. Тест «Оценка ваших личных достижений на переговорах»	421
7.3. Тренинг «Составьте свой план проведения переговоров».....	425
7.4. Тренинг «Контролируем атмосферу переговоров».....	426
Тема 8. Личностный стиль ведения переговоров: путь к вершинам профессионального мастерства ...	427
I. Семинар-тренинг.....	427
8.1. Тест «Достаточно ли вы коммуникабельны, чтобы быть эффективным переговорщиком?»	427
8.2. Тест «Легко ли вам сохранять имидж эффективного руководителя делегации на переговорах?»	428
8.3. Тренинг «Психологические установки, помогающие создать позитивный имидж переговорщика».....	429
8.4. Тренинг «Улучшите свой деловой имидж с помощью правильно подобранного костюма»	430
II. Семинар-дискуссия	432
Тема 9. Информационное сопровождение и связи с общественностью во время переговоров: новые информационные технологии.....	433
I. Семинар-тренинг.....	433

9.1. Тренинг «Разработайте свою концепцию информационной кампании, сопровождающей предстоящие переговоры»	433
9.2. Тренинг «Выберите информационные технологии, позволяющие раскрыть тему предстоящих переговоров»	435
II. Семинар-дискуссия	436
Тема 10. Национальный стиль как фактор международных переговоров. Особенности русского стиля ведения переговоров. Семинар-дискуссия	437
Тема 11. Переговоры с западными партнерами: особенности национальных стилей	438
Case study. Переговоры во Франции	438
Вопросы для обсуждения	440
Обсуждение переговорной ситуации	440
Семинар-дискуссия	442
Тема 12. Переговоры с незападными партнерами: основные национальные стили	444
Case study 1. Переговоры в Шанхае	444
Вопросы для обсуждения	446
Обсуждение переговорной ситуации	446
Case study 2. Переговоры в Буэнос-Айресе	449
Вопросы для обсуждения	452
Обсуждение переговорной ситуации	452
Case study 3. Переговоры в Саудовской Аравии	454
Вопросы для обсуждения	457
Обсуждение переговорной ситуации	458
Глоссарий	460
Литература	468
Программа курса «Международные переговоры. Заключение договоров, соглашений, контрактов»	472

Предисловие ко второму изданию

Международные переговоры в эпоху глобализации

Эпоха глобализации стала одновременно и эпохой международных переговоров: теория международных переговоров сегодня интересует не только политиков, но и военных, бизнесменов, менеджеров, журналистов, специалистов по связям с общественностью. Учебный курс «Международные переговоры» все шире представлен в вузах, интерес к этой дисциплине закономерно растет. Основная цель автора состояла в том, чтобы сформировать у читателей современные научные представления о подготовке, организации и проведении международных переговоров с опорой на новейшие информационные технологии.

Второе издание учебника содержит ряд новых глав, посвященных актуальным вопросам современной теории переговоров, до сих пор недостаточно представленным в современной научной и учебной литературе. Это в первую очередь касается моделей переговоров в условиях острого конфликта сторон, что предполагает использование процедуры медиации. Кроме того, значительное внимание уделяется вопросам формирования личностного стиля ведения переговоров, рассмотрению особенностей личностных стилей ведущих мировых политических лидеров, таких как В. В. Путин, С. В. Лавров, Б. Обама, А. Меркель, Д. Кэмерон. Этот новый раздел учебника подготовлен совместно с кандидатом политических наук Е. В. Василенко.

В целом учебник представляет современную концепцию международных переговоров с акцентом на цивилизационные и культурные факторы, роль и значение которых усиливается под воздействием информационной революции. Особое внимание уделяется переходу от жестких к мягким переговорным технологиям, а также новым возможностям современных

информационных технологий, что нашло отражение в концепции информационной кампании, сопровождающей переговорный процесс. Каждой теоретической главе учебника соответствует аналогичная тема практикума, где представлены тесты, тренинги, кейсы, планы семинаров-дискуссий и семинаров-тренингов, деловые игры, число которых значительно расширено во втором издании.

Таким образом, учебник представляет собой развернутый систематический базовый учебный курс по дисциплине «Международные переговоры». В результате освоения дисциплины студент должен:

знать

— основные принципы и правила современной теории международных переговоров;

— наиболее эффективные переговорные модели в западной и восточной переговорных традициях;

— основные этапы подготовки к переговорам, включая правила формирования переговорного досье, принципы разработки переговорной концепции, определения стратегии и тактики переговоров, формирования повестки дня, выбора времени, места и состава делегации;

— основные этапы проведения переговоров и возможные тактические приемы, которые целесообразно использовать на каждом из этапов переговорного процесса;

— основные правила заключения договоров, соглашений, контрактов;

— принципы и приемы информационного сопровождения и связей с общественностью во время переговоров, наиболее эффективные информационные технологии, способные усилить переговорную позицию;

уметь

— обеспечивать комплексную подготовку, организацию и проведение международных переговоров;

— разрабатывать стратегию и тактику переговоров, проекты предполагаемых договоров и соглашений;

— организовать подготовку переговорного досье, сбор информации, работу с экспертами;

— выбирать наиболее эффективные модели и технологии для осуществления переговорной концепции;

— осуществлять заключение договоров, соглашений, контрактов;

— организовать информационное сопровождение и формировать эффективные связи с общественностью во время переговоров;

владеть

— современными технологиями ведения переговоров и организации информационных кампаний;

— нормами культуры делового общения;

— навыками формирования состава делегации, определения повестки дня, времени и места переговоров;

— умением интерпретировать вербальные и невербальные коммуникации в процессе делового общения;

быть компетентным

— в сфере профессиональной деятельности по организации и проведению международных переговоров;

— в области разработки переговорных технологий, подготовки переговорного досье, программы и повестки дня переговоров;

— в сфере разработки рекомендаций стратегического и тактического характера при проведении международных переговоров, формировании делегаций для политических деятелей, партий, органов власти и экономических субъектов.

Учебник включает два основных раздела и 12 базовых тем, среди которых: основные научные модели переговорного процесса, культура и техника общения в процессе переговоров, роль невербальных коммуникаций, подготовка и проведение международных переговоров, личностный стиль ведения переговоров, информационное сопровождение и связи с общественностью, роль социокультурных традиций в процессе международных переговоров.

Впервые подробно рассмотрены русский стиль ведения переговоров и специфические особенности отечественной переговорной школы как евразийской, сформировавшейся на пересечении западных и восточных традиций. Представлена авторская классификация 15 личностных переговорных стилей, разработанная на основе современного Международного стандарта психологических типов и теории психических базовых констант личности К. Г. Юнга. Представлен сравнительный анализ западных и восточных моделей ведения международных переговоров, особое внимание при этом отведено стратегической модели, основанной на интеллектуальных ловушках и использовании парадоксаль-

ных, неординарных тактических приемов. Рассматриваются 36 знаменитых китайских стратагем, которые применяются на переговорах как в ситуации превосходства, наступления и победы, так и в оборонительной позиции отступления. При этом автор показывает, как использование стратагем на переговорах может быть многократно усилено информационными технологиями. Существенное внимание уделяется таким недостаточно исследованным факторам переговорного процесса, как социокультурная идентичность, национальный характер и национальный стиль переговорщиков. Сделана попытка раскрыть специфику китайского, японского, турецкого, арабского, индийского, латиноамериканского, английского, американского, немецкого и французского стилей переговоров. В связи с этим автор выражает надежду, что учебник будет интересен не только студентам вузов, но и широкому кругу специалистов, участвующих в подготовке и проведении международных переговоров.

РАЗДЕЛ

I

Теория международных переговоров

Международные переговоры как предмет исследования

В результате изучения данной главы студент должен:

- **знать** предметное поле, методологию и категориальный аппарат теории международных переговоров, ее особенности как дисциплины специализации;
- **уметь** оперировать понятиями «переговоры», «международные переговоры», «переговоры на высоком уровне», «переговоры на высшем уровне»;
- **владеть** основными теоретико-методологическими подходами к исследованию международных переговоров.

Ключевые термины: международные переговоры, переговоры на высоком и высшем уровнях, рабочие переговоры, двусторонние и многосторонние переговоры, стандартные и нестандартные переговоры.

Целевые установки

Определить понятие «международные переговоры». Показать отличие переговоров от других видов коммуникаций — консультаций, споров, конфликтов. Представить основные типы переговоров: переговоры на высоком и высшем уровнях, рабочие переговоры, двусторонние и многосторонние переговоры. Показать особенности международных переговоров в информационном обществе.

1.1. Определение международных переговоров

- **Международные переговоры** — это организованный процесс межличностного взаимодействия иностранных партнеров, ориентированный на разрешение конфликтов или развитие сотрудничества и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение.

Международные переговоры в бизнесе и в политике направлены на решение весьма рациональных и прагматических задач, преследуют прежде всего материальные интересы, однако в них заложен далеко не простой психологический контекст: переговоры часто наполнены кипением страстей, переплетением хитроумных интриг, столкновением характеров, эмоций и амбиций.

В классическом труде о переговорах **Антуана Пеке** (1704—1762) сложный психологический контекст переговоров отмечен особо: «Мы хотим понравиться одному и вызвать робость у другого. <...> Мы желаем оказать услугу приятелю или навредить врагу, мы внушаем кому-то надежды, чтобы с меньшими затруднениями получить у него то, что нам нужно. <...> Наконец, мы желаем узнать слабости людей, чтобы определить, как следует общаться с ними...»¹

А. Пеке был убежден: для того чтобы достичь совершенства в искусстве переговоров, следовало бы родиться без единого недостатка с точки зрения как душевных, так и умственных качеств. Но поскольку такой идеал человеку недоступен, он призывал переговорщиков непрестанно учиться, совершенствуясь в теории и практике переговорного процесса.

Переговоры можно рассматривать как **науку** и **искусство** достижения соглашений в процессе коммуникаций. Теория международных переговоров как наука должна дать ответы на весьма сложные вопросы:

— Как верно интерпретировать позицию партнеров по переговорам, принадлежащих к разным культурам, в конфликтной ситуации?

¹ Пеке А. Рассуждение об искусстве переговоров. М., 2007. С. 27—28.

— Как добиться того, чтобы иностранные партнеры поняли вас правильно?

— Каким образом прийти к общему соглашению, если ни одна сторона не хочет поступиться своими деловыми интересами?

Сегодня теоретики разных направлений предлагают весьма противоречивые ответы на эти вопросы. Но все согласны с тем, что переговоры есть особый вид взаимодействия между людьми, которому можно и нужно обучаться. Однако искусство овладения переговорными стратегиями приходит только на практике, и в этом случае, как всегда, прав великий Гёте: «Суша теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет».

Если говорить о международных переговорах как об *искусстве*, нельзя не заметить, что это в первую очередь **искусство возможного**: оно балансирует на тонкой грани между «убедить» и «победить», что всегда связано с определенным риском. С этой точки зрения специфика переговоров наиболее полно открывается в *теории игр*. Участие в переговорной игре, как и в любой другой, имеет смысл лишь постольку, поскольку ее результаты не предопределены и, следовательно, каждый из игроков имеет свой шанс. Переговоры — форма рискованной деятельности, в ходе которой участники оспаривают друг у друга возможность определять характер будущих деловых соглашений. Решающим здесь является *принцип неопределенности*, отраженный в понятии риска, а искусство опытного переговорщика состоит в том, чтобы этот риск максимально уменьшить.

Рассматривать международные переговоры как **искусство компромисса**, важно обратить внимание на приемы тонкого лавирования и маневра, на искусство толерантности (терпимости), что особенно важно при кросскультурных коммуникациях. Каждому переговорщику необходимы тонкая интуиция и высокое мастерство, знание особенностей культурных традиций партнеров по переговорам, чтобы претворить задуманные идеи в жизнь.

В одном из первых трудов по теории переговоров **Франсуа де Кальер** (1645—1717) справедливо подчеркивает: «Переговоры, искусно или дурно проведенные, идут на пользу или наносят вред делам общим и большому числу дел частных и имеют большее влияние на поведение людей, чем все изобретенные ими законы»¹.

¹ Кальер Ф. де. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 39.

Если же подойти к международным переговорам с позиций науки, то необходимо прежде всего отделить эту форму деловых коммуникаций от других взаимодействий в сфере политики и бизнеса. Сравнивая переговоры с другими деловыми практиками: консультациями, совещаниями, деловыми встречами, — можно заметить, что переговоры отличает выраженный процессуальный аспект. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство *содержания* (предмет переговоров), процесса *общения* и определенных процессуальных *процедур*, несмотря на различия национальных культур их участников. **Процессуальный аспект переговоров** — это регламент, повестка дня, порядок обсуждения, т.е. соглашение участников о правилах ведения переговоров.

От других видов общения переговоры также отличает наличие общей проблемы у договаривающихся сторон, которую необходимо решить совместными усилиями. **Направленность на совместное решение проблемы** одновременно является и главной функцией переговоров, а ее реализация зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения. Современные исследователи, давая определение переговорам, делают акцент на стремлении к сотрудничеству, которое в большинстве случаев доминирует на переговорах.

Известные американские политологи **Роджер Фишер** и **Уильям Юри** видят в переговорах прежде всего стремление к консенсусу: для них это совокупность практик, которые позволяют мирно сочетать антагонистические интересы, «метод достижения соглашения на дружеской основе, без поражения сторон»¹. С ними согласен известный европейский бизнес-консультант **Фил Бэбьюли**: «Переговоры — это путь к взаимовыгодным решениям и согласование последовательности общих будущих действий»².

1.2. Типология международных переговоров

Международные переговоры можно классифицировать по целям, задачам, количеству участвующих сторон, степени открытости и сложности.

¹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1990. С. 15.

² Бэбьюли Ф. Переговоры: мастер-класс. М., 2005. С. 204.

1. Наиболее распространенной является типология международных политических переговоров по *уровню* представленных участников:

- *переговоры на высшем уровне* — глав государств и правительств;
- *переговоры на высоком уровне* — министров иностранных дел (или министров других ведомств);
- *переговоры в рабочем порядке*, в которых не задействованы первые лица, между представителями политических партий и организаций.

Международные переговоры на высоком и высшем уровне имеют особое значение в международных отношениях, поскольку позволяют решить самые сложные и актуальные международные проблемы, принять принципиальные, а иногда и судьбоносные решения, что дает возможность серьезно изменить политическую ситуацию. При этом на переговорах данного уровня договоренности скрепляются подписями высших должностных лиц государств, что призвано обеспечивать дополнительные гарантии выполнения принятых договоренностей. В наиболее сложных ситуациях при этом возможно *посредничество на высшем уровне*, что иногда позволяет найти решения в особо сложных конфликтных ситуациях.

Пример

Так, в регулярно возобновляющихся с 2003 г. поэтапных шестисторонних переговорах по ядерной программе Северной Кореи участвуют Россия, Китай, Япония, США и Южная Корея. В конфликте США и Северной Кореи остальные страны играют роль посредников, призванных способствовать урегулированию конфликта.

Международные переговоры на высоком и высшем уровне могут иметь различные формы:

- регулярные встречи (например, встречи «Большой восьмерки», куда входят лидеры семи индустриально развитых государств и России);
- двусторонние и многосторонние саммиты;
- переговоры во время празднеств (например, на празднованиях 60-летия окончания Второй мировой войны в России в 2005 г.) или похорон. Заметим, что проведение торжественных международных празднеств и похорон часто дает возмож-

ность неформального обсуждения проблем с теми лидерами, встречи с которыми в других обстоятельствах затруднены по сложным политическим причинам.

Пример

Сегодня самым влиятельным международным политическим клубом является «**Большая восьмерка**». В 2006 г. председателем G8 был Владимир Путин, что, несомненно, свидетельствует о возрастании роли нашей страны в мировой политике. Президент России обозначил в качестве основной темы саммита в Санкт-Петербурге энергетическую безопасность. Известно, что во время саммитов «Большой восьмерки» не принимаются окончательных решений, но обсуждаются наиболее важные проблемы мировой политики и вырабатывается общее мнение о том, как их решать. Основным документом саммита является *коммюнике* — совместное итоговое заявление, которое оглашается на заключительной встрече.

2. Другая известная типология международных переговоров основана на *числе* участников. Здесь выделяются переговоры:

- двусторонние;
- многосторонние.

Очевидно, что организационная структура *многосторонних* переговоров намного сложнее, чем *двусторонних*: здесь требуется больше встреч и обсуждений, иногда необходимо привлечение независимых экспертов. При этом многосторонние переговоры (особенно на международном уровне) требуют особого внимания к выработке регламента и процедур их проведения: решения вопросов о рабочем языке переговоров, о компетенции председателя, порядке предоставления слова, об участии в дискуссии, о внесении предложений, порядке принятия решений, публичном или закрытом характере заседаний и т.п.

Основные цели и задачи международных переговоров могут быть различными:

- установление и развитие международных отношений;
- урегулирование возникшего конфликта;
- достижение и подписание соглашения;
- обмен информацией и выяснение позиций сторон.

Наконец, переговоры могут преследовать манипулятивные цели, призванные повлиять на мировое общественное мнение,

маскируя истинные намерения одной из сторон (часто такие переговоры ведутся перед началом военных действий, чтобы усыпить бдительность противников).

3. Среди других типологий отметим разделение переговоров:

- на *прямые* и *непрямые*;
- *открытые* и *конфиденциальные*;
- *стандартные* и *нестандартные*.

Прямые переговоры ведутся непосредственно самими участниками, *непрямые* могут проходить с помощью посредников, когда непосредственная встреча заинтересованных сторон затруднена по каким-то причинам. **Посредник** (медиатор) — это лицо (а также организация, государство), при участии которого ведутся переговоры между сторонами. Различают посредничество *официальное* и *неофициальное*. В первом случае в роли посредника выступают государства или межправительственные организации, во втором — частные лица, научные или неправительственные организации.

О *конфиденциальных* переговорах обычно вообще ничего не сообщается в открытой печати. *Стандартными* принято называть переговоры в условиях известной деловой или политической ситуации, когда достаточно прозрачны основные обстоятельства и правила игры, принципы аргументации, присутствуют тексты стандартных договоров. Напротив, в новой ситуации на рынке или в мире политики, когда действия и принципы еще не определены, переговоры принято называть *нестандартными*.

В любом случае вести переговоры — значит принимать и оценивать политические и деловые отношения в их взаимозависимости, избегая атмосферы враждебности и конфликтов. Не случайно все серьезные события в мире политики и бизнеса были подготовлены с помощью переговоров, а если вам порой кажется, что это не так, — значит, переговоры были строго конфиденциальными.

1.3. Новая информационная парадигма международных переговоров

С появлением глобальной информационной паутины, новых электронных средств коммуникации международные переговоры становятся частью глобальных информационных пото-

ков. Современная информационная революция, властно вторгаясь в экономические и политические сферы современного общества, диктует новые принципы и правила международных политических коммуникаций, поэтому невозможно представить современную концепцию международных переговоров без информационных технологий связей с общественностью. Используя виртуальное пространство на международных переговорах, можно мгновенно перевести новую информацию в сферу активного действия, поэтому сегодня партнеры по переговорам внимательно следят не столько друг за другом, сколько за освещением переговоров в средствах массовой информации.

Развитие информационных технологий способствовало превращению средств массовой информации в виртуальную «четвертую ветвь» политической власти, которая по силе, оперативности и проникновению своего влияния намного превосходит все три традиционные ветви власти, вместе взятые. Борьба за экономические и политические сферы влияния, за капиталы и власть стала все больше разворачиваться в виртуальном информационном пространстве и приобретать новые, посттрадиционные виртуальные формы. Новым кредо виртуальных информационных технологов стал девиз: «То, что не показали по телевидению, вообще не произошло в бизнесе и в политике», — а значит, и на международных переговорах. Мозаичность событий на виртуальной политической сцене, которую каждый телеканал освещает в разных ракурсах, делает восприятие международных переговоров дискретным и стохастичным, что оставляет большие возможности для самых разных, даже альтернативных, интерпретаций.

Задача участников переговоров заключается уже не столько в том, чтобы предвидеть очередной шаг партнеров, сколько в том, чтобы понять, какое влияние это окажет на общественное мнение как в своей стране, так и за рубежом. В современной борьбе за мировое общественное мнение пропагандистская техника и реклама имеют уже более важное значение, чем реальные практические шаги партнеров за столом переговоров. Информационные технологии позволяют резко изменить ход общественной дискуссии, *переломить* нежелательную тему или, напротив, *зацементировать* весьма субъективное понимание проблемы в виде общественного мнения.

Новая информационная парадигма международных переговоров означает, что эффективность действий лидеров за столом переговоров во многом зависит от информационного превосходства в виртуальном пространстве. Современная концепция международных переговоров требует пересмотра старых схем и правил с опорой на новейшие информационные технологии и социокультурные приоритеты.

Сегодня хорошо подготовиться к международным переговорам — значит не только тщательно подобрать переговорное досье и разработать стратегию и тактику, но прежде всего провести блестящую информационную кампанию в средствах массовой коммуникации, сопровождающую переговоры. Необходимо использовать новые *мягкие* информационные технологии, развивать связи с общественностью, тонко влияя на мировое общественное мнение. В связи с этим отдельные главы учебника посвящены разработке информационной кампании, технологиям связей с общественностью и современным информационным технологиям на переговорах.

Выводы

Искусство переговоров — это искусство претворять в жизнь наши устремления, используя самые современные коммуникационные технологии.

Международные переговоры — это организованный процесс межличностного взаимодействия иностранных партнеров, ориентированный на разрешение конфликтов или развитие сотрудничества и предполагающий совместное принятие определенного решения, имеющего международное значение.

Современная концепция переговоров — это единство теории и практики, науки и искусства.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте специфику международных переговоров как особой формы коммуникации.
2. Почему переговоры — это прежде всего искусство компромисса?
3. Назовите основные причины, ведущие деловых людей за стол переговоров.
4. Когда переговоры нецелесообразны?

5. Какой подход к определению международных переговоров кажется вам наиболее конструктивным?

6. Какие вам известны типологии переговоров?

7. Охарактеризуйте специфику нестандартных переговоров.

8. Как изменились технологии переговоров в информационном обществе?