



# **Ведение переговоров**

практикум

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# ВВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
(ПРАКТИКУМ)

Направление подготовки 41.04.04 Политология  
Направленность (профиль) «Прикладная политология»

Ставрополь  
2018

УДК 327: 341.24 (075.8)  
ББК 66.49: 67.412.1 я73  
В 26

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
Северо-Кавказского федерального  
университета

**Рецензенты:**

канд. ист. наук, доцент П. Г. Немашкалов  
(ГБОУ ВО СГПИ),  
канд. ист. наук, доцент Е. Н. Стрекалова  
(ФГАОУ ВО СКФУ)

**В 26 Ведение переговоров:** учебное пособие (практикум) /  
авт.-сост.: В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. – Ставрополь:  
Изд-во СКФУ, 2018. – 176 с.

Пособие включает современные научные подходы к переговорному процессу, а также ряд тем, посвященных национальным особенностям переговорного процесса. В практикуме уделяется внимание концепции политических переговоров как искусству составления стратагем, вычленены особенности «жесткого» и «мягкого» стиля ведения переговоров, указаны варианты «жесткого торга», преимущества и недостатки «жесткого» и «мягкого», «гарвардского» стилей ведения переговоров, дано сравнение западной и восточной культуры политических переговоров, приведены особенности медиации.

Предназначено для студентов магистратуры, обучающихся по направлению подготовки 41.04.04 Политология, по направленности (профилю) «Прикладная политология».

УДК 327: 341.24 (075.8)  
ББК 66.49: 67.412.1 я73

**Авторы-составители:**

канд. ист. наук, доцент В. Н. Садченко,  
канд. социол. наук, доцент Т. Б. Легегина

© ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский  
федеральный университет», 2018

# Содержание

Предисловие .....	4
1. Предмет и задачи курса «Ведение переговоров» .....	8
2. Исследования переговорного процесса .....	15
3. Характеристика переговорного процесса .....	28
4. Понятие международных переговоров. Их роль в мировой политике и дипломатии .....	31
5. Разновидности и формы международных переговоров ..	36
6. Стратегии и методы ведения международных переговоров .....	44
7. Роль национальной специфики в переговорах (варианты западного стиля) .....	66
8. Вариации восточного стиля ведения переговоров .....	87
9. Стратегическая модель ведения переговоров .....	97
10. Методы психологического воздействия в ходе переговоров .....	115
11. Основные этические принципы ведения переговоров ...	120
12. Международные конференции – инструмент многосторонних переговоров .....	127
13. Подготовка и ведение международных переговоров ....	138
14. Посредничество и урегулирование конфликтов .....	148
15. Добрые услуги и институт посредничества в международном праве .....	153
16. Значение баланса интересов сторон для достижения договорённостей .....	159
17. Межправительственные и неправительственные организации как инструменты регулирования отраслевых международных отношений .....	164
18. Переговоры как одна из сложнейших форм коммуникаций .....	168
Литература и интернет-ресурсы .....	174

## Предисловие

Цель и задачи освоения дисциплины «Ведение переговоров» – формирование набора общекультурных и профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 41.04.04 Политология, направленность (профиль) «Прикладная политология».

Задачи освоения дисциплины:

- дать представления о теоретических и практических аспектах ведения переговоров;
- отработать основные навыки по ведению переговоров;
- вооружить магистрантов основами понимания природы переговорного процесса;
- уметь ориентироваться в переговорной ситуации;
- обучить проводить подготовку к переговорам;
- научить адекватно использовать стратегии и тактические приемы при ведении переговоров;
- развить способность выделять структурные элементы переговоров и анализировать переговорный процесс.

Дисциплина «Ведение переговоров» включена относится к дисциплинам по выбору (Б1.В.ДВ.01.01). Ее освоение происходит во 2 семестре.

Основными предшествующими курсами, на которых непосредственно базируется наша дисциплина, являются изучение дисциплины «Политический менеджмент», «Современная кратократия», «История политики», «Методология политической науки», «Политическая коммуникативистика», «Политические элиты и лидерство», «Политические партии и общественные движения».

По окончании освоения курса магистрант должен обладать следующими компетенциями: ПК-12, ПК-14, ПК-21.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

знать: место дисциплины среди других, изучаемых студентом дисциплин и её значение при изучении последующих курсов; основные теоретические подходы к исследованию переговоров, сложившиеся как в российской, так и в зарубежной науке; определения переговоров; альтернативы ведению переговоров; принципы Гарвардского проекта проведения переговоров; принципы переговоров по существу; особенности телефонных переговоров;

уметь: правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса; за-

вершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть: стадиями проведения переговоров; правилами поведения слабой и сильной сторон; навыками определения национальных и личностных особенностей, а также оценки их влияния на ход переговорного процесса; навыками оказания влияния в рамках переговорного процесса; методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

Целью пособия является оказание учебно-методической помощи магистранту в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. Магистрант в ходе освоения курса приобретает навыки научного анализа, активизации мыслительной деятельности и накопления знаний по данной дисциплине.

Методические рекомендации предназначены для подготовки магистрантов к практическим (семинарским) занятиям. В процессе подготовки к семинарским занятиям необходимо ознакомиться с планом предстоящего практического занятия, основным и дополнительным списком рекомендуемой литературы по данной теме, внимательно изучить методические рекомендации по проведению занятия, выписать и освоить незнакомые термины и понятия, тезисно или развернуто подготовиться к занятию по пунктам плана.

Подготовку к каждому практическому занятию рекомендуется начинать с ознакомления с планом занятия, в котором отражается содержание предложенной темы. Скрупулёзное продумывание и штудирование вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем связано с изучением основной, дополнительной литературы и интернет-ресурсов, приведённых в рекомендациях к каждой теме практического занятия. На основе персональных предпочтений магистранту следует самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме занятия и по возможности подготовить по нему презентацию.

Все новые термины по изучаемой теме необходимо знать, а для этого рекомендуется их внести в тезаурус. Это же касается и перечня персоналий. Их необходимо вести с самого начала изучения данной дисциплины. Результат такой работы должен проявиться в способности магистранта свободно владеть теоретической составляющей курса, в совершенствовании навыков публичного выступления и участия в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении вопросов и заданий.

В зависимости от содержания и количества отведённого времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырёх-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определённых рабочей программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено методическим рекомендациями для практических занятий.

Структура практического занятия

*Первая часть* – обсуждение теоретических вопросов – проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность – до 15 минут.

*Вторая часть* – выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов занятия. Обязательный элемент – представление и анализ полученных данных, обоснование последствий любого факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20–25 минут.

После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15–20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и даётся время на его выполнение, а затем идёт обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15–20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их чёткие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Федеральный государственный образовательный стандарт устанавливает значительный объем времени из общей трудоёмкости дисциплины на самостоятельную работу, колеблющийся до половины до двух третей от всего объёма работ. В связи с этим, обучение включает в себя две части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому самостоятельная работа должна стать эффективной и целенаправленной работой студентов магистратуры.

В Концепции модернизации российского образования обозначены основные задачи профессионального образования – подготовка

квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

Решение этих задач невозможно без повышения роли самостоятельной работы студентов магистратуры над учебным материалом, усиления ответственности преподавателей за развитие навыков самостоятельной работы, за стимулирование профессионального роста студентов, воспитание творческой активности и инициативы.

Самостоятельная работа студентов магистратуры предполагает, прежде всего, его научно-исследовательскую и практическую деятельность, поскольку именно эти виды учебной работы, в первую очередь, готовят к самостоятельному выполнению профессиональных задач. Конечной целью самостоятельной работы студентов магистратуры является организация самостоятельной познавательной деятельности, формирование умения самостоятельно анализировать информацию, выделять главное и второстепенное.

## 1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА «ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ»

**Цель занятия:** рассмотреть место и роль дисциплины «Ведение переговоров» в структуре подготовки будущих магистров по направлению «Политология».

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- место дисциплины «Ведение переговоров» среди других, изучаемых студентом дисциплин и её значение при изучении последующих курсов;
- взаимосвязь переговоров с другими формами коммуникаций, их отличия друг от друга;
- о роли переговоров в деятельности будущего политолога, международника;

уметь:

- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- верно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- правильно использовать техники аргументации и эффективно работать с возражениями;
- применять способы установления взаимопонимания и доверия с разными психологическими типами;
- во время переговоров применять приемы регуляции эмоционального напряжения;
- использовать методы защиты от агрессии;

владеть:

- методическим и методологическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры;
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** обусловлена тем, что курс «Ведение переговоров» позволит дать системное и целостное представление о теоретических и практических аспектах ведения переговоров, о наличии различных стратегий ведения переговорного процесса, отработать основные навыки по ведению переговоров.

Способность успешно вести политические переговоры разного уровня становится на сегодняшний момент одним из требований высокой профес-

сиональной квалификации не только политиков, государственных деятелей, дипломатов, но и военных, специалистов по связям с общественностью, предпринимателей. В подготовке и проведении политических переговоров принимают активное участие политические комментаторы, аналитики, журналисты, политтехнологи и общественные деятели. В этой связи, учебный курс «Ведение переговоров» все чаще и чаще вводится в учебные планы подготовки политологов, международников, журналистов, специалистов по PR.

Информационная революция и ускорившаяся за ней глобализация, качественно трансформировали политическую картину мира и диктуют новые принципы, правила политических коммуникаций. На международной арене сейчас помимо национальных государств и союзов государств действуют межправительственные государственные организации, неправительственные организации, политические партии, транснациональные и международные корпорации, религиозные и экологические объединения, средства массовой информации, террористические и военизированные организации, даже частные лица, которые зачастую не занимают руководящих государственных постов, но пользуются значительным влиянием. Именно поэтому встает необходимость по-новому взглянуть на роль и место переговоров в жизни общества. На нынешнем этапе в центре концепции политических переговоров находится идея трансляции информации в виртуальное политическое поле, где под воздействием информационных технологий стремительно меняются формы и методы политического противоборства.

### **Теоретическая часть**

---

Русский термин «переговоры» это калька с английского «negotiation» и французского «negotiation», имеющие латинские корни (от латинского «negotium»: nec, ni – «нет» и otium – «досуг»). Изначально этот термин употреблялся в связи с торговой и купеческой деятельностью (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговец, негоциант). В политику понятие «переговоры» пришло несколько позже, чем оно применялось в экономике и торговле, повседневной жизни, поскольку каждый человек ежедневно осуществляет переговоры с другими людьми по поводу своих экономических, социальных и личных проблем.

Второй вопрос нацелен на выявлении взаимосвязи переговоров с другими сферами. Так, весьма часто международные переговоры отождествляются с дипломатией, а дипломатия трактуется как искусство ведения переговоров. Во французском дипломатическом словаре указывается, что переговоры являются сутью не только дипломатического агента как главы миссии, но и всей дипломатии в целом, а остальные формы и виды официальной деятельности дипломата занимают по отношению к переговорам подчиненное положение.

Если учесть то, что переговоры являются одним из видов взаимодействия и коммуникаций между людьми, то человечеству известна масса похожих способов вербального и невербального способов взаимодействия между людьми. Традиционно, к основным из них относят консультации, дискуссии, «круглые столы», арбитраж, беседы, переписку, посредничество (медиацию) и практику «добрых услуг». Чем все же переговоры отличаются от подобных коммуникаций?

Во-первых, переговоры характеризуются наличием проблемы, которая является необходимой предпосылкой любых переговоров. Во-вторых, в переговорах наличествует одновременно сходство и различие интересов сторон. Так, при отсутствии общих интересов отношения между сторонами (государствами) чаще всего являются нейтральными, в случае расхождения интересов сторон наличествует конфронтация. Для возникновения переговорного процесса необходима ситуация со смешанными интересами. По замечаниям специалиста по переговорному процессу Ф. Ч. Икле, для старта переговорного процесса у потенциальных участников должны быть одновременно как единые интересы, так и конфликт интересов. Об этом же говорят и американские специалисты по переговорам Р. Фишер и У. Юри, указывая, что переговоры направлены на достижение договоренности в условиях, когда ваши интересы и интересы противоположной стороны частично совпадают, а частично расходятся.

Наличие разных интересов сторон вовсе не означает, что стороны имеют только противоречащие друг другу интересы. Среди всех видов интересов российский ученый В. В. Удалов отмечает интересы взаимоисключающие и непересекающиеся. Так, по его мнению, наличие взаимоисключающих интересов говорит о том, что стороны желают достичь одного и того же. В качестве примера можно привести претензии государств по поводу юридической принадлежности определённой территории (например, спорная ситуация между Австралией и Восточным Тимором по поводу постоянной морской границы). Непересекающиеся интересы предполагают, что реализация интересов одной стороны никоим образом не затрагивают интересы другой стороны.

В-третьих, характерной особенностью переговоров считается взаимозависимость участников переговоров, поскольку стороны переговорного процесса не в состоянии осуществить свои интересы в одиночку. Соответственно, что чем выше взаимозависимость, тем больше шансов успешного завершения переговоров, и наоборот.

В-четвертых, переговоры отличает сложная структура. Большая часть исследователей выделяет три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие (собственно переговоры) и имплементацию. Другие исследователи говорят о более сложной структуре, но об этом подробнее поговорим позже.

В-пятых, во время переговоров протекает общение сторон в силу того, что любые переговоры подразумевают обсуждение какой-либо проблемы. Иными словами, без общения сторон не бывает переговоров.

В-шестых, совместное решение проблемы, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия.

Итак, *переговоры* – это особый вид диалога между сторонами, обсуждающими идею, информацию и альтернативы, чтобы достичь взаимоприемлемого решения (соглашения). Переговоры можно определить как ситуацию, когда две или более стороны с общими или противоречивыми интересами входят в процесс взаимодействия с целью достижения соглашения. Здесь важно различать переговоры как процесс общения и переговоры как процесс заключения сделки. Термин «торг» относится к действию, не отличающемуся от торговли, где основной целью вовлеченных сторон является максимизация собственного выигрыша. Это часто происходит за счет противоположной стороны. В ходе переговоров обе стороны стремятся найти решение конфликта, которое является взаимоприемлемым для всех вовлеченных сторон. Переговоры в основном связаны с двумя отдельными измерениями: сущность и процесс. Когда переговоры происходят в международном контексте, культурные различия могут привести к тому, что процесс станет препятствием для сущности.

Качество, а также умение или искусство подготовки, организации и проведения международных переговоров являются факторами, имеющими большое значение. В течение длительного времени такие умения или искусство зависело от личности дипломатов, ведущих переговоры. Конечно, личные, субъективные аспекты и возможности участников переговоров играют важную роль. Но это умение должно быть дополнено твердой научной основой. Существует большой разрыв между научной мыслью и теоретическим обобщением, с одной стороны, и практикой международных переговоров, с другой. Эта практика изучалась главным образом в ее конкретных исторических аспектах.

*Международные переговоры* – это искусство и наука. Важно развивать научный аспект, т. е. создавать научную основу для анализа и управление таким сложным процессом отношений между государствами, выявления структуры и законов функционирования переговорных механизмов, сущности переговоров, оснастить дипломатов и практиков этим знанием.

Информационные технологии также открывают новые возможности для процессов международных переговоров. В настоящее время дипломаты некоторых стран используют «компьютеризированные файлы» информации или банки данных на вопросы, обсуждаемые на различных этапах переговоров. Но компьютеры еще не начали активно заниматься функциями анализа, оценки и прогнозирования международных систем и процессов, которые необходимы в ходе любых международных переговоров. Наиболее сложные функции выполняются участниками переговоров с помощью традиционных методов и интуиции.

Таким образом, существует необходимость в более широком использовании достижений кибернетики и компьютерных технологий для создания научных предпосылок для перехода от традиционных эмпирических методов подготовки, организации и проведения переговоров к новым, более эффективным методам и механизмам переговоров, что позволило бы достичь более рациональных и быстрых резолюций международных проблем, лучше учитывать национальные интересы различных стран.

Говоря о переговорах как об искусстве, И. А. Василенко обращает внимание на то, что это в первую очередь – «искусство возможного», ибо оно варьируется между «убедить» и «победить», что всегда связано с определенным риском. В этом контексте особенность политических переговоров наиболее полно раскрывается в рамках теории игр. Участие в переговорной игре имеет смысл лишь постольку, поскольку ее результаты не предопределены и, следовательно, каждый из игроков имеет свой шанс. В связи с чем, политические переговоры – это разновидность рискованной деятельности, в процессе которой участники оспаривают друг у друга возможность определять характер будущих политических соглашений. Решающим выступает принцип неопределенности, отраженный в понятии риска, и искусство опытного переговорщика состоит в том, чтобы этот риск максимально уменьшить.

При рассмотрении переговоров как на искусства, а именно искусства достижения компромисса, необходимо обратить внимание

на приемы тонкого лавирования и маневра, на искусство толерантности. Для политика важными качествами является наличие тонкой интуицией и высокого мастерства на переговорах, чтобы реализовать на практике задуманный политический курс. Именно в этом смысле известный французский политолог *Морис Дюверже* (1917–2014) называл политику «двуликим Янусом», поскольку она включает такие амбивалентные начала, такие как как пламя борьбы и лед холодного расчета, свободу творчества и жесткий реализм необходимости, прозрачный рационализм аналитики и мистическую иррациональность интуиции. Но именно эта борьба противоположных начал и делает политические переговоры увлекательной сферой человеческой практики.

Говоря о международных переговорах как об искусстве, следует обратить внимание на то, 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 predeterminedены и, следовательно, каждый из игроков имеет свой шанс.

Рассматривая 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 случае рассмотрения политических переговоров с позиций науки, обращает внимание на то, что то это специфическая форма политической практики, отличающаяся от других политических взаимодействий людей (консультации, споры и конфликты) ярко выраженным процессуальным аспектом.

Теория международных переговоров как наука пытается найти ответы на следующие важные вопросы:

– Как правильно интерпретировать позицию партнеров по переговорам, принадлежащих к разным культурам, в конфликтной ситуации?

– Каким образом достичь того, чтобы иностранные партнеры поняли вас правильно?

– Как прийти к общему соглашению, если ни одна сторона не хочет поступиться своими деловыми интересами?

Ученые предлагают весьма противоречивые ответы на эти вопросы в зависимости, но все согласны с тем, что переговорам можно и нужно обучаться. Однако искусство овладения переговорными стратегиями приходит только на практике.

### **Вопросы и задания**

1. Предмет и задачи курса «Ведение переговоров».
2. Взаимосвязь с другими смежными сферами.
3. Переговоры как наука и искусство.
4. Значение совершенствования ведения переговоров.

### **Литература<sup>1</sup>**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

---

<sup>1</sup> Список рекомендуемой литературы и интернет-ресурсов смотри на стр. 174.

## 2. ИССЛЕДОВАНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

**Цель занятия:** всесторонне рассмотреть вопросы теоретического характера, связанные с историей развития изучения переговоров и превращение дисциплины из чисто теоретической в прикладную.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- предпосылки возникновения и историю развития переговорного процесса с древности до наших дней;
- основные теоретические подходы к исследованию переговоров, сложившиеся в зарубежной науке;
- основные теоретические подходы к исследованию переговоров, сложившиеся в российской науке;

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- применять различные техники аргументации и эффективно работать с возражениями;
- применять способы установления взаимопонимания и доверия с разными психологическими типами переговорщиков;
- использовать во время переговоров приемы регуляции эмоционального напряжения и методы защиты от агрессии;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью ознакомиться с исследованиями международных переговоров в отечественной и зарубежной науке. Политические переговоры очень прочно утвердились в области дипломатии и международных отношений, поскольку именно переговоры охватывают практически все поле деятельности дипломатии. Причем переговоры являются смыслом существования не только дипломатического агента как главы мис-

сии, но и всей дипломатии в целом: остальные формы и виды официальной дипломатической деятельности занимают по отношению к ней подчиненное положение. Специфика политических переговоров неразрывно связана с понятиями политической власти, права и силы.

### Теоретическая часть

---

Первый вопрос нацелен на исследование истоков и предпосылок изучения переговорного процесса, на выявлении взаимосвязи политологии с другими науками. Еще с античных времен и периода древних цивилизаций отмечалась важность переговоров в отношениях между государствами. Одним их выдающихся переговорщиков и пропагандистом переговоров был кардинал *Ришельё* (1585–1642). В своем «Политическом завещании» он писал: «Я осмеливаюсь решительно заявить, что вести переговоры – беспрестанно, открыто или тайно, в любом месте, даже если не получаешь какого-либо плода на данный момент, а тот, которого можно ждать в будущем, не слишком очевиден, – есть вещь, совершенно необходимая для блага государства». Исходя из этого, кардинал полагал, что переговоры никогда не должны прерываться ни на момент, пока не достигнуто позитивное решение; любые перерыв, разрыв, остановка в переговорах не идёт на пользу ни одному государству, если только одна из стран имеет целью развязать войну; цель истинных переговоров – это создание солидных, взаимовыгодных и долговременных отношений между сторонами.

Вплоть до XVIII в. не существовало работ, изучающих переговорный процесс, что и понятно, ибо XVII в. складывается современная система международных отношений, признающая помимо войны еще и дипломатию как средство урегулирования отношений между государствами.

В 1716 г. увидела свет работа французского дипломата *Франсуа де Кальера* (1645–1717) «О способах ведения переговоров с государствами» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1292170/>), основанная на теории (и успешном воплощении её в практику) Ришельё о ведении дипломатических переговоров. Вплоть до XX в. это было практически единственное научное исследование по переговорному процессу.

В работе «Рассуждения об искусстве переговоров» *Антуан Пеке* (1704–1762) обращает внимание на сложный психологический контекст переговоров: «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...». А. Пеке полагал, для того чтобы достичь совершенства в искусстве переговоров, следует родиться полным совершенством с позиции душевных и умственных качеств. Но поскольку это по определению не возможно, то следует непрестанно учиться, совершенствуясь в теории и практике переговорного процесса.

Предтечи реалистического подхода в теории международных отношений, *Никколо Макиавелли* и *Карл фон Клаузевиц* полагали, что политические переговоры выступают иным методом завоевания власти и могущества по сравнению с войной. Они считали, что политика и дипломатия во время переговоров это всего лишь «продолжением войны иными средствами».

Английский дипломат, историк *Гарольд Никольсон* (1886–1968) был одним из первых исследователей национальных особенностей ведения международных переговоров.

Изменения в изучении переговорного процесса произошли в 1950–1970-х гг. За последние тридцать лет исследование переговоров стало систематическим и опирающимся на научную базу. Лидируют в этом процессе американские ученые.

*Джерард Ниренберг* (1923–2012) основал в Нью-Йорке в 1966 г. Институт переговоров и был его президентом. Журнал *Forbes* называл его «Отцом искусства переговоров», а *The Wall Street Journal* именовал как «Один из Восьми Мудрейших». Он автор более 20 работ по вопросам переговорного процесса, благодаря которым произошли изменения в правительственной, корпоративной и некоммерческой структурах, ведущих разного рода переговоры. Он выделил три основных принципа: 1) быть терпеливыми; 2) стремиться к удовлетворению потребностей оппозиционной партии в целях создания устойчивых отношений, от которых все стороны считают, что они «выиграли»; и 3) ограничить фрустрации на всех переговорах, приняв тот факт, что логика не всегда приводит к успеху переговоров.

*Уильям Юри* – один из основателей Гарвардского переговорного проекта, в рамках которого он руководит программой, посвященной международным переговорам. В число его клиентов входят компании AT&T, IBM и Ford, а также Министерство финансов США, Государственный департамент и Пентагон. За последние тридцать пять лет Уильям служил советником по переговорам и

посредником в конфликтах, начиная от угольной шахты в Кентукки и заканчивая этническими конфликтами и войнами на Ближнем Востоке, на Балканах и в бывшем Советском Союзе, в Колумбии выступал в качестве старшего советника президента Хуана Мануэля Сантоса. Совместно с бывшим президентом Джимми Картером Уильям основал Международную сеть переговоров, неправительственную организацию, стремящуюся прекратить гражданские войны по всему миру. В 1980-х годах он служил консультантом Центра управления кризисными ситуациями в Белом доме. Его работы можно найти по следующим адресам: <http://www.twirpx.com/file/54812/>, <http://www.twirpx.com/file/857638/>, [http://www.orator.ru/Yury/ob\\_avtore.html](http://www.orator.ru/Yury/ob_avtore.html) и пр.

Политологи *Роджер Фишер* (1922–2012) и *Уильям Юри* полагают, что значимость переговоров заключена в стремлении достичь консенсуса. Они считают, что переговоры это ни что иное как совокупность практик, которые позволяют мирно сочетать антагонистические интересы, «метод достижения соглашения на дружеской основе, без поражения сторон». Авторы с 1990 г. отстаивают рациональный подход к переговорам, они выдвинули концепцию «разумных переговоров». Такой подход исключает торг при переговорах, ибо решение проблем осуществляется на основе справедливых критериев, не зависящих от воли сторон. Кроме того, они ввели специальный термин «БАТНА» (Best Alternative To Negotiated Agreement – лучшая альтернатива переговорному соглашению) в качестве одного из основных элементов переговорного процесса. Переговоры в соответствии с этой концепцией начинаются тогда, когда ни одна из сторон не имеет БАТНА. Иначе говоря, не существует лучшего решения, чем то, которое может быть достигнуто с помощью переговоров. В итоге, по мнению Р. Фишера и У. Юри, именно сочетание индивидуальных устремлений субъектов переговорного процесса с появлением общего интереса приводит к взаимовыгодному итогу переговоров, являясь основой успеха.

С ними согласен известный европейский бизнес-консультант *Фил Бэзьюли*: «Переговоры – это путь к взаимовыгодным решениям и согласованию последовательности общих будущих действий».

Американский специалист *Джим Кэмп* (ум. 2014) стал основателем и президентом компании *Camp Negotiation Systems*, создателем обучающей системы переговоров *Coach2100*. Он считал, что переговоры это практическое руководство, основанное на законах человеческого поведения, которые выдержали испытание време-

нем в каждой эпохе, каждой культуре. Те, кто думают, что это искусство, часто разочаровываются, потому что они не знают о правилах человечества и о том, что может управлять человечеством. Часто они пытаются управлять неуправляемыми с тактикой и трюками, и когда у них есть успех – что некоторые делают – они сочувствуют, чтобы чувствовать себя хорошо о себе. Следовательно, они считают, что это искусство, а не наука, и, в конце концов, они отстают, не осознавая этого. Точно так же, как величайшие переговорщики с выигрышной победой: они думают, что сделали все, что могли когда-либо, и не смогли понять, что они действительно могли сделать

Американский международник и политолог *Айра Уилльям Зартман* (род. 1932) считает, что переговорный процесс «создает новую реальность» под воздействием «контролируемого обмена информацией» и способствует трансформации неизменных ценностей в ценности подвижные. С этим мнением согласны *К. Селлих* и *С. С. Джейн*: «Переговоры – ситуация взаимозависимости, поскольку в ней один участник переговоров оказывает влияние на другого, и наоборот» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/557428/>).

Французский исследователь *Лионель Белланже* отмечает в переговорах экзистенциальную составляющую: «переговоры позволяют находить приемлемое урегулирование для сохранения или расширения своей собственной свободы, своего «Я», своей личности перед лицом другого человека или других людей, правил, целей, перед развитием мира и его структур». Поэтому в переговорах он видит, в первую очередь, указание на коллективную волю к изменению, ориентированную на все более активное участие всех во всех главных решениях, касающихся повседневной жизни.

Вместе с тем, Белланже подчеркивает плодотворность интегративного подхода к переговорам, объединяющего вместе четыре различных перспективы. Согласно интегративной концепции, переговоры – это:

- «шарада», в которой каждый из участников стремится разгадать часто почти определенное ситуацией решение и самих действующих лиц;
- «искусство», состоящее, в частности, в ловкости установления отношений, в которых переговоры являются скорее маркером начала, чем конца;
- «торговля» в процессе выделения ресурсов;
- познавательный процесс и последовательное обучение.

*Роберт Майер*, полагает, что современный специалист по переговорам – это человек, умеющий решать проблемы, который сможет заключить невыгодную для партнера сделку, используя мягкий подход. Он выделяет 4 варианта ведения переговоров. 1 способ – это мягкий подход, связанный с дипломатией, влиянием и убеждением. Он состоит в том, чтобы переговоры в целом проходили легко, когда речь идет о дипломатии, об искусстве быть «внешне мягким, а внутри твердым».

2 метод связан с улаживанием конфликта: согласиться, чтобы потом взять верх. О том, что «сработает», а что – нет, когда вы оказываетесь перед «каменной стеной», или когда ваши идеи отвергаются, или же когда на переговорах вы сталкиваетесь с враждебностью и гневом. Это научит быть бескомпромиссным «соглашателем», дипломатично убеждать противника, который вопреки логике считает себя правым, и как противостоять людям, которым вы не можете сопротивляться.

3 способ – это жесткий торг, где исследуется искусство и психология жесткого ведения переговоров: о сроках, цене, условиях, применяется принцип «пленных не брать».

4 метод связан с вариантами действий для дилера: ненавязчивые, но эффективные советы, хитрости и тактики. Недостаточно знать, как проводить переговоры, надо знать, о чем договариваться.

*Джек Нашер* (род. 1979) – немецкий писатель, автор бестселлеров, советник по переговорам – в бестселлере 2013 г. «Договорились! Беспроигрышная тактика переговоров», говоря о тактике ведения переговоров, предложил приемы, основанные на открытиях современной психологии, дает описание особых случаев и универсальных техник ведения переговоров.

*Вильям Мастенбрук* – консультант по организационному развитию, специалист по эффективному ведению переговоров (смотри: <http://www.twirpx.com/file/130106/>). В. Мастенбрук выделяет в переговорах четыре составляющие: набор тактических приемов; умение, позволяющее разрешить определенные спорные вопросы; процесс, организованный во времени; комплекс различных видов деятельности (достижение значительных результатов, дифференциация затрат и прибыли, достижение целей, влияние на баланс сил между сторонами, силовое равновесие, формирование конструктивной атмосферы, личностные контакты, достижение процедурной гибкости, укрепление собственной позиции, увеличение шансов достичь компромисса).

Грэм Ричард в работе «Переговоры. Секретные методики спецслужб» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1815394/>) изложены лучшие психологические приёмы ведения переговоров, автор поясняет как на практике при помощи слова добиваться своих целей, как вести переговоры в экстремальных условиях. Р. Грэм смотрит на ведение переговоров как на искусство.

Важным аспектом переговоров являются переговоры с преступниками, террористами. Так этой проблемой переговорного процесса занимались специалисты и руководители спецподразделений. Так, в 1996 г. Р. Рэм – командир отряда по специальным операциям (Скотланд-Ярд, Великобритания) – изучал вопросы переговоров с преступниками в ситуациях, связанных с захватом и удержанием заложников в забаррикадированном помещении или месте, окруженном полицией, а также в особых обстоятельствах, сопровождающих похищение людей. По его мнению, основанному на жизненном и оперативном опыте, ошибки полиции могут привести к тому, что действия людей, удерживающих заложников или выдвигающих какие-либо требования, поставят под угрозу жизнь не только жертв, но и окружающих, и сотрудников полиции. В 1996 г. Д. Бидл – детектив, главный инспектор (Скотланд-Ярд, Великобритания) – изучал вопросы, связанные с особенностями развертывания штаба в ходе проведения операций по освобождению заложников, и проводил анализ роли задействованных сил. Автор подчеркивал, что важна правильная организация руководства различными силами и средствами, используемыми полицией при возникновении ситуаций, связанных с захватом заложников. В 1996 г. Т. Бэрри – главный суперинтендант (Скотланд-Ярд, Великобритания) – отмечал, что в ходе переговоров высоко ценится тесное взаимодействие команды переговорщиков и наличие возможности понимать мотивы, которыми руководствуется преступник.

В Великобритании разработана специальная национальная система разрешения ситуаций, связанных с похищением людей и вымогательством, издано «Руководство для старших следователей полиции». В итоге их система доказала свою эффективность и была принята в других странах мира. Основой системы является структура руководства, в которую включены переговоры.

Словацкими полицейскими психологами также рассмотрены переговоры в кризисных ситуациях. В работе 2003 г. З. Мишина уделяется внимание подготовке патрульных полицейских к кризис-

ной ситуации в профессиональной деятельности – ситуации захвата заложников. Здесь же уточняется, что переговоры в кризисной ситуации могут подразделяться на «полицейские» и «психологические». Каждая кризисная ситуация уникальна, поэтому необходимо соблюдать определенные правила ведения переговоров.

*Л. Томпсон* в 2005 г. исследовал проблему критических ситуаций, связанных с захватом заложников и осуществления подготовки команд по освобождению заложников в различных частях света. Автором отмечалось, что подготовка спецподразделений велась с акцентом на блокирование, а не просто оцепление места происшествия, силовое противодействие террористам. Уделялось особое внимание сбору и анализу критически важной информации, от которой во многом зависит исход операции с заложниками. Критически важной информацией считается составление психологического портрета личности преступника с учетом его криминального прошлого, состояния здоровья, актуального психологического состояния; сведения о заложниках, их числе; мотивы захвата; готовность преступников применить насилие, оружие; информация о возведенных преступниками баррикадах и установленных ловушках.

*Дж. Ниренберг* в работе в 1997 г. предложил концепцию переговоров, в которой рассматривал переговоры как определенный процесс, где требуется учитывать потребности его участников. Разработанная им теория потребностей в переговорах относит все многообразие видов переговоров к трем основным уровням: межличностному, межорганизационному и межнациональному. На межорганизационном уровне выделяются два подуровня: уровень потребностей собственно организации и уровень индивидуальных потребностей лица, ведущего переговоры. Теория потребностей, по мнению Дж. Ниренберга, применима на всех уровнях подходов к переговорам, так как дает наиболее вероятный порядок переговорных тактик и стратегий по их значимости, предоставляя широкий выбор методов достижения поставленной цели. Переговоры, по мнению этого автора, должны рассматриваться не как причинно-следственный процесс, а как процесс перехода одного момента в другой. Эмпирическое доказательство правильности каждого суждения и оценка для каждой стратегии и тактики могут быть найдены в ходе самих переговоров.

Важно отметить, что преступники, с которыми переговорщик устанавливает контакт, имеют различные индивидуально-психо-

логические особенности личности и демонстрируют различное ситуационное поведение.

В 2000 г. *Л. Росс, Р. Нисбетт*, работая в рамках когнитивной социальной психологии, исследовали и систематизировали различные факторы, связанные с прогнозированием поведения. Они рассматривали особенности поведения личности, влияние на нее различных ситуационных факторов, наличие закономерностей и возможности на основе выделенных закономерностей предсказывать поведение.

Важным фактором, влияющим на поведение индивида, является субъективная интерпретация, которая представляет результат взаимодействия между индивидом и ситуацией. Анализируя особенности поведения индивида, ученые отмечают, что диспозиционизм срабатывает до тех пор, пока не возникает нетипичная, нестандартная ситуация (исследования *С. Милгрэма*), ибо в этих случаях могут пропадать индивидуальные различия, большинство индивидов начинают действовать так, как диктуют внешние давления, ограничения и стоящие за ними люди-манипуляторы. По мнению *Л. Росса* и *Р. Нисбетта*, индивид в обыденной жизни действует в ограниченном круге повторяющихся ситуаций. Наблюдая и прогнозируя поведение индивида, можно предположить, что даже другая ситуация будет не сильно отличаться от нынешней, а это помогает успешно прогнозировать поведение и эффективно взаимодействовать, т. е. черты личности в определенном диапазоне «работают», так как они являются «чертами личности – и – ситуации» данного индивида.

Немецкие ученые *В. Залевски* и *К. Шафер* выделили фазы аффективных переживаний преступников в ситуации захвата заложников и выделили особенности протекания кризисной ситуации в зависимости от типа преступников. Помимо этого они рассматривают ситуацию взятия в заложники как психологический случай. При переговорах следует учитывать целевые установки преступника, его психологическое состояние и характеристики. Необходима психологическая оценка субъектов переговоров, их склонность к насилию и готовность к диалогу; вхождение в зону кризисной ситуации и ведение диалога; подготовка к разнообразным кризисным ситуациям; прогнозные психологические оценки оперативных сотрудников; формирование базы данных.

Гарвардские ученые *Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон* в 2006 г. рассматривали переговоры как взаимное общение с целью дости-

жения совместного решения, исследовали теоретические и прикладные механизмы, которые делают переговоры эффективными, полагая, что необходимо «изобретать взаимовыгодные варианты». Они выделяли особенности психологического воздействия на переговорах: стрессовая ситуация, личные нападки, угрозы – одна из наиболее «неприятных» тактик, используемых в ходе переговоров.

Профессор социологии Сорбонского университета (Франция) *Ги Оливье Фор* поднимает такой аспект как ведение переговоров с террористами. Он считает, что подобные, ассиметричные по своей природе, переговоры являются одним из наиболее сложных вызовов в современной практике, поскольку связаны с повышенным риском (на кону человеческие жизни) и максимальным антагонизмом во взаимоотношениях (у сторон отсутствуют общие ценности). Приводя различные примеры этнополитических и религиозных экстремистских группировок в современном мире, профессор Фор предложил проводить инструментальное различие между «абсолютным терроризмом», когда мотивы и действия исполнителей конечны, не связаны с какими-то иными целями и потому не оставляют пространства для переговоров, и «обусловленным терроризмом», связанным с намерением исполнителей добиться каких-то иных целей, посредством устрашения получить что-то взамен, и потому допускающим возможность переговоров. В последнем случае, для того чтобы «разговор с дьяволом» оказался продуктивным, необходимо воздержаться от обсуждения ценностей и вынесения суждений, постараться персонализировать взаимоотношения и инициировать деэскалацию, в частности, посредством использования нейтрального языка.

Таким образом, переговоры с преступниками – это стабилизация и разрешение ситуации, связанной с захватом заложников, посредством общения и налаживания определенных отношений. Переговоры являются альтернативой капитуляции властей, использованию силы, позволяют группе захвата подготовиться к возможному силовому решению проблемы. Важно предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств, наличие необходимых ресурсов (материальных, кадровых). На наш взгляд, наличие плана операции необходимо, однако он не должен препятствовать максимально эффективному решению поставленных задач непосредственными исполнителями с учетом реальной обстановки и возможного непредвиденного развития событий.

Науменко Е. А. (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1921836/>) смотрит на переговоры как на искусство, уделяет внимание психологическим особенностям, методам и этапам переговорного процесса. Шевелева О. В. (смотри: <http://www.twirpx.com/file/2084796/>) обращает внимание на основные этапы переговорного процесса, организационные и протокольные аспекты, психологические особенности делового общения, правила современного делового этикета, национальные особенности делового общения в процессе ведения переговоров.

Хасан Б. И. и Сергоманов П. А. в работе «Разрешение конфликтов и ведение переговоров» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/284574/>) акцент делают на современной конфликтологии и предлагают способы описания и анализа конфликтных ситуаций в практике образования. Систематически изложены способы подготовки, организации и проведения переговоров как основной формы взаимодействия заинтересованных сторон для продуктивного разрешения конфликтов и решения задач образования. Новиков А. В. и Струнников Р. Я. в лекции «Тактика ведения переговоров с преступниками в экстремальных ситуациях» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1028403/>) обращают внимание на наиболее возможные и допустимые методы ведения переговоров с преступниками в экстремальных ситуациях, приводят некоторые тактические приемы в различных ситуациях и опыт зарубежных стран.

Следующие работы посвящены переговорам с позиции не искусства, а науки. К ним следует отнести книги Василенко И. А. (смотри: <http://www.twirpx.com/file/365128/> или [http://urss.ru/PDF/add\\_ru/191526-1.pdf](http://urss.ru/PDF/add_ru/191526-1.pdf)) и Василенко И. А., Василенко Е. В. «Личностный стиль за столом международных переговоров» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1480651/>), работу Игоря Рызова «Кремлевская школа переговоров» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/2265546/>).

Теоретическая часть включает в себя знакомство с подходами к анализу переговоров, разработанные в России (исследования В. Л. Израэляна, А. В. Загорского, В. А. Кременюка, М. М. Лебедевой, В. Б. Лукова, В. И. Попова, В. М. Сергеева, М. Хрусталева и др.).

Таким образом, современная наука ведения переговоров развивается в нескольких направлениях. На данном этапе наука обладает значительной теоретической базой исследования переговорного процесса. Вся литературу по изучению переговоров можно условно разделить на четыре основных группы. К первой относим

работы общетеоретического плана, авторы которых пытаются выяснить теоретические закономерности ведения переговоров вообще. Во вторую группу работ включены труды, имеющие практическое применение, т.н. «руководства к действию», где содержатся конкретные советы, сборники рецептов и приемов ведения переговоров. Третья группа состоит из работ в области теории игр. Это направление разрабатывается преимущественно математиками и экономистами с целью создать математические модели переговоров и таким образом прогнозировать их результаты и вообще перспективность переговоров в конкретном случае.

Четвертую группу научных работ составляют психологические исследования, нацеленные на изучение принципов и психологических аспектов взаимодействий участников переговоров (психология общения).

К основным направлениям исследований переговорного процесса относятся:

- анализ конкретных ситуаций, характеристика участников переговоров;
- структура и этапы переговоров, их характеристика;
- тактические приемы, применяемые в ходе переговоров;
- организация и процедура проведения переговоров;
- институты посредничества и «добрых услуг» в переговорах;
- национальные стили ведения переговоров;
- психологические особенности восприятия партнерами по переговорам обсуждаемой проблемы и поведения друг друга.

С точки зрения методов изучения, исследования переговорного процесса, как и в целом исследования международных отношений, можно разделить на «традиционное» и «модернистское».

Традиционное (историко-описательное) направление представлено трудами профессиональных политиков и дипломатов, которым по роду своей деятельности приходилось вести переговоры или наблюдать за их проведением, а также исследованиями историков и специалистов-международников.

Модернистское (операционально-прикладное) направление возникло на стыке таких наук, как социология, математика, психология, экономика. Каждая из этих наук, естественно, используют свои методы в изучении переговорного процесса.

Традиционно принято делит все методы изучения на три основных группы: общенаучные, аналитические и конкретно-эмпири-

ческие. Необходимо помнить при этом, что такая классификация весьма условна и, разумеется, их нельзя жестко противопоставлять друг другу. В рамках конкретного исследования различные методы дополняют друг друга, перетекают друг в друга, присутствуют в разных пропорциях.

Магистрантам в помощь к практическому занятию окажет помощь статья *Вахниной В. В.* (смотри: Вахнина В. В. Изучение переговорной деятельности в зарубежных исследованиях [Электронный ресурс] // Психология и право. 2016. Том 6. № 2. С. 120–127. doi:10.17759/psylaw.2016060209 хс).

### **Вопросы и задания**

1. Предпосылки возникновения и история развития переговорного процесса.
2. Зарубежные исследования процесса ведения переговоров.
3. Российские исследования процесса ведения переговоров.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

### 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

**Цель занятия:** на высоком теоретическом уровне изучить характеристику переговорного процесса.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- общую характеристику переговоров;
- альтернативы ведению переговоров;
- когда имеет смысл вести переговоры;
- черты переговоров как вида коммуникаций;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

– проводить подготовку к переговорам;

– уметь ориентироваться в переговорной ситуации;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– методами познания политической действительности;

– коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена необходимостью раскрыть сущность и характеристику переговорного процесса.

#### Теоретическая часть

---

Переговоры занимают центральное место в практике дипломатии, делопроизводства, посредничества, содействия, решения групповых проблем, формирования консенсуса и пропаганды. Переговоры, большие, также были важной составляющей таких исторических движений, как борьба за гражданские права в Сое-

диненных Штатах и борьба Индии за самоопределение. В целом, как «обратное и четкое общение», предназначенное для достижения соглашения, когда у вас и у другой стороны есть общие интересы, а другие противники, «переговоры являются одной из самых основных форм взаимодействия человека.

Большинство исследователей говорят о стадийности переговорного процесса, при этом, каждый из них приводит свою классификацию стадий и этапов. Наиболее распространенный, традиционный, подход предполагает выделение трех этапов в переговорном процессе (М. М. Лебедева).

1. Подготовка к переговорам (предпереговорная стадия).
2. Ведение переговоров и достижение договоренностей (стадия взаимодействия).
3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация).

В международных переговорах есть ряд элементов, которые либо отсутствуют или, как правило, гораздо менее заметны, чем те, которые присущи внутренним переговорам. Эти элементы касаются культурных, антропологических, языковых и других различий, отраженные в национальных или групповых переговорных характеристиках, последствия которых в переговорах или видны изначально, либо всплывают намного позже.

Вопреки тому, как человек ведет переговоры по частному делу (например, покупка дома), «делегированный переговорщик» будет сочетать в его ведение переговоров свои индивидуальные характеристики с элементами от (конкретных или общих) инструкций и общих культурных или психологических отношений лиц (правительства, корпорации и т. д.), которое он представляет.

Магистрантам следует изучить общую характеристику переговоров, раскрыть и осветить основные стадии переговоров (замысел переговоров, подготовка к переговорам, переговоры о переговорах, собственно переговоры), основные параметры подготовки к международным переговорам; исследовать значение подготовительного этапа для хода переговоров; изучить создание условий для проведения переговоров в условиях конфликта и кризиса; рассмотреть факторы, влияющие на принятие решений в условиях кризиса; осветить организационные вопросы подготовки к пере-

говорам; изучить содержательные вопросы подготовки к переговорам. Кроме того, магистрантам важно остановиться на рассмотрении способов подачи позиции, подходов и типов поведения на переговорах, принципах взаимодействия с партнером.

«Построить мост» между теорией и практикой с помощью современных научно-технических средств, особенно компьютерных систем для совершенствования механизма и процессов международных переговоров и их эффективности, включает исследования в сфере очень сложных методологические, теоретические и математические проблемы.

### **Вопросы и задания**

1. Общая характеристика переговоров.
2. Переговоры как практическая деятельность, предполагающая одновременное совпадение и различие интересов.
3. Сложности переговорной деятельности.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 4. ПОНЯТИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ. ИХ РОЛЬ В МИРОВОЙ ПОЛИТИКЕ И ДИПЛОМАТИИ

**Цель занятия:** создать системное и целостное представление о сути, специфике и роли международных переговоров в мировой политике и дипломатии.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- общую характеристику переговоров;
- функции и виды международных переговоров;
- о тактике и тактических приемах ведения переговоров;
- структуру переговорного процесса;
- виды переговоров, сложившиеся как в российской, так и в зарубежной науке;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

- использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;
- применять приемы преодоления уловок в переговорах;
- определять свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению);
- применять основные приемы активного слушания;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

– коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации;

**Актуальность темы** занятия обусловлена необходимостью раскрыть сущность и понятие международных переговоров и их роль в мировой политике и дипломатии, отличие данного вида переговоров от других видов. Мы

можем очертить международные переговоры как переговоры между правительствами или частными организациями (последние, включая корпорации и некоммерческие организации) с участием лиц разных национальностей.

### Теоретическая часть

---

Магистрантам следует изучить понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества; раскрыть понятие стиля ведения международных переговоров (подходы Р. Фишера, У. Юри; У. Мастенбрука, Ч. Л. Карраса и др. к стратегиям ведения переговоров). Важным является изучение функций и видов международных переговоров: переговоры на высоком и высшем уровне, многосторонние и многоуровневые переговоры. Обучающиеся должны осветить международные переговоры как искусство компромисса; раскрыть различные аспекты ведения переговоров; уяснить, что переговоры выступают средством достижения целей государства; проанализировать эволюцию переговорной практики и важнейшие характеристики переговоров; изучить и продемонстрировать примерами функции международных переговоров; исследовать подходы к классификации международных переговоров. Магистранты должны изучить причины развития данных видов переговоров на современном этапе международного развития, их особенности, формы проведения многосторонних переговоров и переговоров на высшем уровне и их примеры; раскрыть проблему гибкости при ведении международных переговоров, структуру переговорного процесса, тактику ведения переговоров и тактического приёма.

Переговоры являются важными механизмами мирного разрешения споров для поддержания стабильности в международных отношениях. Переговоры могут и должны вносить вклад в предсказуемость, справедливость и безопасность для достижения этих целей.

*К новым тенденциям в состоянии переговоров* следует отнести, во-первых, международные переговоры превратились в основную форму взаимодействия государств, практически заменив войну и военные столкновения, использование силового фактора. В течение последних десятилетий большинство государств снизили применение военной силы для обслуживания национальных интересов или разрешения споров. Такая ситуация дает возможность создать систему международной безопасности, которая гарантировала бы мирное урегулирование международных споров и конфликтов. Создание такой системы международной безопасности станет условием выживания человечества. Прежде всего, безопасность для

всех государств становится возможной и необходимой больше не на основе военной силы и превосходства, но на основе соблюдения определенных стандартов международного права и правил поведения государств, в частности на основе мирного урегулирования международных споров и конфликтов.

Во-вторых, быстрыми темпами увеличивается объем и количество переговоров по причине увеличения участников международных отношений и в силу усложнения международной активности. Объектами переговоров становятся все новые области международного взаимодействия (экология, социально-политические процессы, научно-техническое сотрудничество и т.п.). В-третьих, количественно и качественно растет участие в переговорах международных организаций (Лига арабских государств, ООН, Организация исламского сотрудничества и пр.). В-четвертых, в сферу переговоров вовлекаются специалисты, не имеющие дипломатического опыта, но располагающие той компетенцией в области сложных научно-технических и экономических проблем, которая необходима при анализе новых сфер взаимодействия между государствами.

И наконец, в-пятых, возникает необходимость коренного пересмотра процесса управления переговорами: выделения наиболее важных проблем для высшего государственного руководства; определения сферы компетенции разных рабочих уровней; разработки системы делегирования ответственности; повышения координирующей роли дипломатических служб и т.п.

Таким образом, политические переговоры сегодня все чаще становятся фактом повседневной жизни, способом разных народов и государств, политических партий и организаций жить вместе и рассматривать совместные отношения в терминах согласия, взаимного уважения и терпимости. В политических переговорах можно увидеть доказательства политического доверия людей друг другу, их открытости и проявления хотя бы минимума солидарности. Вести переговоры – значит принимать и ценить политические отношения в их взаимозависимости, избегая «демонов» враждебности, господства и зла.

Новые условия переговорного процесса означает, что эффективность действий лидеров за столом переговоров во многом зависит от информационного превосходства в виртуальном пространстве, что приводит к пересмотру прежних схем и правил с опорой на новейшие информационные технологии и социокультурные приоритеты.



Информационная функция заключается в том, чтобы выяснить позицию другой стороны по проблеме переговоров, продемонстрировать свою позицию в отношении интересов. Коммуникативная функция нацелена на налаживание каналов связи, обмен позициями.

Информационная и коммуникативная функции часто переплетаются, реализуются одновременно, что и позволяет формулировать их как единую информационно-коммуникативную функцию. Американский ученый Г. Уинхем, подчеркивая значение данной функции переговоров, писал, что переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения сторонами позиций друг друга, что позволяет более точно реализовать главную функцию переговоров – совместное решение проблемы.

Регуляционная функция осуществляет регуляцию и контроль действий участников переговоров. Она, прежде всего, реализуется на стадии проверки выполнения достигнутых договоренностей. Показательным примером служат встречи-переговоры в рамках СБСЕ после подписания Хельсинского Акта 1975 года.

Пропагандистская функция состоит в том, чтобы воздействовать на общественное мнение, формировать общественное мнение с целью разъяснения своей позиции, оправдания своих действий или бездействия в той или иной ситуации, привлечения союзников или обвинения другой стороны. Воплощается эта функция при по-

мощи разных способов общения со средствами массовой информации – пресс-конференции, брифинги, пресс-релизы, выступления по телевидению и радио.

Появился даже специальный термин – «открытая» или «публичная» дипломатия. Вопрос о том, насколько оправданно обращаться к широким слоям общественности при проведении переговоров обсуждается в литературе с начала XX века, особенно активно после окончания Первой мировой войны, когда с идеей публичной дипломатии выступил президент США В. Вильсон. Одни исследователи обращают внимание на то, что ведение переговоров «на виду» нередко ведет к потере их эффективности. Как остроумно отметили американские исследователи У. Зартман и М. Бертон, желание адресовать свои выступления массам тянет участников скорее к окнам, чем друг к другу.

Другие считают, что необходимо больше внимания уделять открытости переговоров как одному из способов контроля за их ходом и позициями сторон. Истина, как всегда, лежит посередине. Удача сопутствует тем переговорам, в ходе проведения которых грамотно сочетается открытость и закрытость переговоров.

Кроме того, переговоры ведутся с целью повысить свой международный престиж, получить более высокий политический статус, решения внутривнутриполитических задач (например, повысить свою популярность перед выборами).

Иногда переговоры выполняют и «маскировочную» функцию, обычно перед началом вооруженного нападения. Классическим примером являются переговоры между Японией и США незадолго до ее нападения на Перл-Харбор в 1941 году.

На практике любые переговоры многофункциональны, в ходе одних переговоров могут реализоваться и реализуются обычно несколько функций одновременно.

### **Вопросы и задания**

1. Понятие международных переговоров и их роль в жизни международного сообщества.
2. Функции международных переговоров.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 5. РАЗНОВИДНОСТИ И ФОРМЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** рассмотреть существующие разновидности и формы ведения переговоров на международном уровне.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- о разновидностях международных переговоров;
- общую характеристику международных переговоров;
- специфику двусторонних и многосторонних переговоров;
- особенности политических и дипломатических переговоров;
- виды переговоров, сложившиеся как в российской, так и в зарубежной науке;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

– эффективно общаться с разговорчивыми клиентами;

– применять способы установления взаимопонимания и доверия с разными психологическими типами «трудных» клиентов;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– методами познания политической действительности;

– теоретическим материалом курса;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена изучением разновидностей и форм международных переговоров.

### Теоретическая часть

---

Типология переговоров зависит от тех критериев, в зависимости от которых будет производиться классификация. В логике они называются основаниями деления.

Таковыми основаниями для классификации переговоров могут являться:

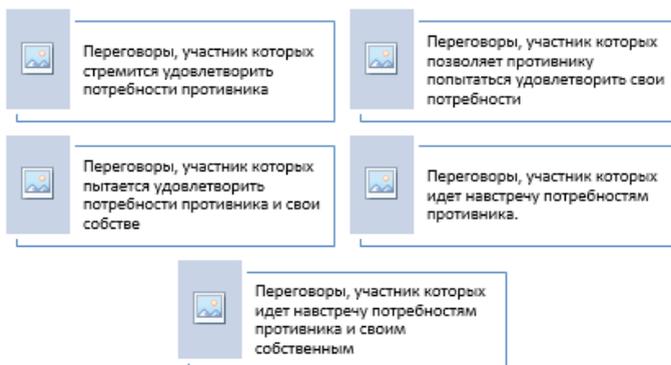
Американский исследователь Дж. Дин вычленяет *три типа переговоров в зависимости от заинтересованности сторон*:

1. Переговоры, в которых участники (или один из участников) мало заинтересованы в их положительном исходе.
2. Переговоры, в которых участники проявляют умеренный интерес к достигнутому результату.
3. Переговоры, в которых участники реально заинтересованы в совместном решении проблемы.

В зависимости от уровня представительства бывают политические и дипломатические переговоры. Первые ведутся на высшем (саммиты) уровне (между главами государств и правительств) и высоком уровне (между министрами иностранных дел). На политических переговорах рассматриваются наиболее принципиальные вопросы международных и межгосударственных отношений. Зачастую, на таких переговорах участники не нуждаются в специальных полномочиях и вправе самостоятельно принимать решения, исходя из национальных интересов.

Дипломатические переговоры проводятся на уровне дипломатических представителей. Их отличает то, что участники действуют на основании четких инструкций и не обладают полномочиями самостоятельно принимать решения.

Французский исследователь переговоров Ж.-И. Нирамбер предложил *делить переговоры в зависимости от потребностей участников на пять типов*:



В зависимости от обсуждаемых проблем выделяют следующие типы:



Одна из самых распространенных классификаций – это *типология в зависимости от числа участников*. В зависимости от числа переговоривающихся сторон переговоры можно разделить на двусторонние и многосторонние переговоры (примерами могут служить сессии Генеральной Ассамблеи ООН, конференции и сессии региональных международных организаций – ОАЕ, ОАГ, ОБСЕ, СВМДА, саммиты «Большой семерки»).

Многосторонние переговоры протекают в самых разных формах, включая регулярно возобновляющиеся встречи в рамках международных организаций, проведение саммитов, встреч в верхах, конференций по отдельным проблемам. Организационная структура многосторонних переговоров намного сложнее, чем двусторонних: здесь необходимо создание нескольких комиссий, комитетов, иногда возможна организация неформального секретариата, в ряде случаев требуется привлечение независимых экспертов. При этом многосторонние переговоры требуют особого внимания к выработке регламента и процедур их проведения: решения вопросов об официальных языках, о ведении протокола, компетенции председателя, порядке предоставления слова, участию в дискуссии, внесении предложений, порядке принятия решений, публичном или закрытом характере заседаний и пр.

В зависимости от степени регулярности выделяют разовые и регулярные (возобновляемые) переговоры. Специфика регулярно возобновляющихся переговоров со стабильной повесткой дня и высокой степенью преемственности в ее обсуждении состоит в том, что они проводятся в случае чрезвычайно сложной политической ситуации, требующей длительного урегулирования. Напри-

мер, регулярные переговоры по ближневосточному урегулированию были направлены на реализацию плана «Дорожная карта», принятого в 2002 г. «международной четверкой посредников»: РФ, ООН, ЕС и США. Этот план был рассчитан на 2003-2005 гг., что предусматривало регулярные встречи «международной четверки посредников», а также лидеров Израиля и Палестины.

В зависимости от формы проведения переговоры могут проводиться в виде:



В зависимости от уровня выделяют:



*Переговоры на высшем и высоком уровнях* дают возможность решить самые сложные и актуальные международные проблемы, приняв принципиальные, а иногда и судьбоносные решения, что позволяет серьезно и резко изменить политическую ситуацию. При этом на переговорах такого уровня договоренности скрепляются подписями высших должностных лиц государств, что призвано

обеспечивать дополнительные гарантии выполнения результатов принятых договоренностей.

В наиболее сложных ситуациях при этом возможно посредничество на высшем уровне, что иногда позволяет найти решения в особо сложных конфликтных ситуациях. Например, регулярно возобновляющиеся с 2003 г. поэтапные шестисторонние переговоры по ядерной программе Северной Кореи, где участвуют Россия, Китай, Япония, США и Южная Корея: здесь в конфликте Северной Кореи и США остальные страны выполняют роль посредников, призванных способствовать урегулированию конфликта.

Переговоры *на высшем и высоком уровне* могут иметь различные формы: регулярные встречи (например, встречи «большой восьмерки», куда входят лидеры семи индустриально развитых государств и России), дву- 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 поводы проведения торжественных международных празднеств и похорон часто дают возможность неформального обсуждения проблем с теми лидерами, встречи с которыми в других обстоятельствах затруднены по сложным политическим причинам.

Сегодня самым влиятельным международным политическим клубом является «большая восьмерка», «семерка», «двадцатка». Во время саммитов не принимаются окончательные решения, 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.

Среди других типологий политических переговоров отметим разделение на *прямые и непрямые переговоры, открытые и конфиденциальные*. Непрямые переговоры могут проходить с помощью посредников, когда непосредственная встреча заинтересованных сторон затруднена по политическим причинам. О конфиденциальных переговорах обычно вообще ничего не сообщается в открытой печати. Иногда, чтобы избежать давления прессы и политических воздействий извне, переговоры ведутся «за закрытыми дверями» и даже в обстановке секретности. Вопрос о том, насколько политические переговоры должны быть открытыми, решается в каждом конкретном случае отдельно.

Магистрантам следует рассмотреть понятие переговоров, дать определение переговоров, выявить критерии классификации пере-

говоров, определить понятие экономической, эмоциональной, политической выгоды в переговорах; рассмотреть цели переговоров.

Переговоры и консультации «на рабочем уровне», переговоры «на близком расстоянии». Особого внимания привлекает такой вид переговоров как «челночная дипломатия», следует рассмотреть ее результаты на примере переговоров по ближневосточной проблеме и заключение Кэмп-Дэвидских соглашений в 1979 г. В январе и мае 1974 года госсекретарь США Генри Киссинджер был втянут в процесс «челночной дипломатии», термин, придуманный представителями средств массовой информации. В январе 1974 г. Киссинджер помог заключить первое египетско-израильское соглашение о разъединении за восемь дней (Синай-1), в мае 1974 г. он организовал сирийско-израильское разъединение после месяца интенсивных переговоров. Киссинджер надеялся, что переезд на сирийско-израильский фронт приведет арабских членов Организации стран-экспортеров нефти (ОАПЕС) снять эмбарго на нефть, которое они наложили на США, в ответ на американскую помощь Израилю во время войны. Переговоры о разъединении сирийско-израильских войск оказались гораздо более трудными и заняли больше времени. К 18 марта ОАПЕС сняло эмбарго на нефть, но оно должно быть пересмотрено в июне. С необходимостью показать прогресс в переговорах между Израилем и Сирией до этого, Киссинджер продвинулся вперед, заложив основу для другого шаттла. В конце марта и большей части апреля Киссинджер встретился отдельно в Вашингтоне с израильскими официальными лицами и сирийским эмиссаром высокого уровня, чтобы обсудить основы переговоров. К концу апреля Киссинджер решил, что настало время начать свой второй шаттл на Ближнем Востоке. 1 мая он отправился в Иерусалим, чтобы начать почти месяц интенсивных переговоров между израильцами и сирийцами.

Киссинджерская челночная дипломатия обеспечила последнюю сделку в сентябре 1975 г. с заключением второго египетско-израильского соглашения о разъединении (Синай-2).

Двусторонние и многосторонние переговоры становятся основным и даже единственным рациональным средством разрешения споров между государствами и урегулирования международных проблем и конфликтов. В этом отношении в будущем международная деятельность государств будет направлена на разработку двусторонних и многосторонних решений и соглашений.

Все это создает необходимость разработки эффективных процедур и механизмов, на которых государства могут согласиться.

Система (ы) международного порядка и безопасности может поддерживаться и усиливается путем качественного повышения эффективности международных организаций и институтов, всего механизма международных контактов, международных переговоров, системы международного права и соблюдения стандартов и правила поведения государств.

Такая система международного порядка может быть построена только на основы доверия между заинтересованными государствами, что требует, в частности, предсказуемого поведения государств на международной арене. Переговоры и соглашения могут стать мерами укрепления доверия. Реализация и соблюдение соглашений может требовать, чтобы соглашение содержало системы проверки и контроля (как например, в областях ядерного нераспространения, разоружение).

Многосторонние переговоры, которые проходят в основном в рамках или под эгидой международных организаций, играют все более важную роль в международных отношениях. Они не только определяют эволюцию международных законов, но также оказывают влияние на развитие диалога стран Севера и Юга. В частности, на принятие решений на региональном или глобальном уровнях в вопросах экологических последствий ядерной энергии. Такие переговоры также оказывают некоторое влияние, хотя и ограниченное, на восприятие безопасности ряда стран.

Внешнему наблюдателю многосторонние переговоры представляют собой сложную сеть отношений, сложную систему взаимодействий, которые значительно различаются на первый сторонний взгляд от мнения специалистов. Так, некоторые ключевые делегации или соответствующие председатели информируют СМИ о своих ожиданиях или результатах конференции. Нажмите релизы, подготовленные секретариатами, заинтересованные группы обращаются к прессе, чтобы донести до более широкого круга их позиции и оценки. В той степени, в которой записи доступны для исследователей, может быть относительно точный отчет о том, что действительно произошло, хотя записи в действительности отражают реальность лишь очень ограниченным образом; они составляют небольшую вершину айсберга, который можно увидеть над ватерлинией.

Полный учет реальности потребует знаний содержания докладов, представленных делегациями, по крайней мере, наиболее важными, их соответствующим правительствам, потому что только в этих докладах содержится конкретная информация о неофициальных, частных вопросах переговоров. Поскольку такие знания вряд ли будут получены, любые исследования переговоров должны полагаться также на личные количества переговорщиков, которые приняли участие в конференции; из этого понимания вытекает практика опроса переговорщиков, сбор их письменных отчетов, записей и документов на фоне этих личных счетов.

Многосторонний переговорный процесс можно рассматривать в двух срезах/плоскостях: публичные дебаты и неофициальные частные переговоры. Эти треки, плоскости работают в течение некоторого времени параллельно, но к окончанию переговоров они сливаются воедино и производят единый и конечный результат. Делегации, демонстрирующие высокую активность и влияние в общественном процессе, могут играть незначительную роль в неофициальных переговорах, в то время как делегации, почти молчащие во время дебатов, могут доминировать в процессе собственно переговоров, если, например, они могут извлечь выгоду из четкой двухпартийной позиции и готовы представить компромиссные новаторские формулы в поиске решений или показать новую гибкость в противостоянии сторон.

### **Вопросы и задания**

1. Двусторонние и многосторонние переговоры.
2. Межгосударственные переговоры на высшем и высоком уровне.
3. Переговоры и консультации «на рабочем уровне».
4. Переговоры «на близком расстоянии».
5. «Челночная дипломатия». Кэмп-Дэвид и Г. Киссинджер.
6. Переговоры путем обмена письмами, нотами, меморандумами и др.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 6. СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** рассмотреть стратегии и методы ведения международных переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- об основных стратегиях ведения международных переговоров;
- основные методы и подходы ведения международных переговоров;
- когда имеет смысл вести переговоры;
- виды переговоров, сложившиеся как в российской, так и в зарубежной науке;

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;
- эффективно общаться с разговорчивыми клиентами;
- применять способы установления взаимопонимания и доверия с разными психологическими типами «трудных» клиентов;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена изучением стратегий и методов ведения переговоров.

### Теоретическая часть \_\_\_\_\_

Под стратегией понимается конечная цель действия, поэтому, прежде чем приступить к переговорам, участники должны четко представлять, каковы цели их проведения. Стратегии (подходы) к переговорам зависят от внешнеполитической стратегии государства, культуры, эрудиции и опыта участников переговоров.

Все специалисты едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров:

- стратеги торга (bargaining);
- стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы (joint problem-solving).

Английский дипломат и политический деятель *Гарольд Никольсон* первому случаю дал образное определение – переговоры «воинов» (рис. 1), второму – переговоры «лавочников» (рис. 2).



Рис. 1. Стратегия торга



Рис. 2. Партнерская стратегия

Переговоры «воинов» по своей сути напоминают военный конфликт или военные маневры. Главное для «воинов» это победа, следовательно либо сторона получает все как победитель, либо ничего, поскольку проиграла. Т.е. это вид переговоров с «нулевым результатом», одна сторона получает все, а другая – ничего. Такому жесткому варианту Г. Никольсон противопоставляет концепцию «лавочников», где обе стороны нацелены на достижение взаимовыгодного соглашения. В этом они видят цель и смысл переговоров.

Одной из спорных проблем был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата (выигрыша), т.е. должен ли быть торг с минимальными уступками (жестким) или он должен предполагать компромиссные предложения и решения (мягким).

К основным научным моделям переговорного процесса относят: 1) метод торга, 2) теорию игр, 3) медиацию.

Исторически первой моделью ведения переговоров является метод торга, в рамках которого выделяются *три варианта торга: жесткий, мягкий и смешанный тип торга*. Основное отличие между ними заключается в том, что для жесткого стиля характер-

но стремление твердо придерживаться избранной позиции с незначительными уступками, мягкий стиль нацелен на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения, а смешанный исходит из учета обеих предыдущих позиций в зависимости от ситуации в переговорной стадии. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает свою позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, четкое следование переговорному процессу в рамках жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Авторами идеи стратегии «жесткого торга» являются американские исследователи *С. Сиджел* и *Л. Фурекер*. Полагая, что уступка одной стороны во время переговоров влечет за собой ужесточение позиции другой, они сделали вывод, что для успешного ведения переговоров, понимаемого как получение максимального выигрыша, необходимо придерживаться жесткой стратегии: начинать переговоры с завышенных требований и в целом быть неуступчивым.

Стратегия предполагает тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримыми. Отношения в таких переговорах носят антагонистичный и враждебный характер, а решения компромиссны, но не взаимоприемлемы.

Американский ученый *Т. Шеллинг* в своей работе «Стратегия конфликта» иллюстрирует тактику жесткого манипулирования с помощью следующего примера. По узкой дороге навстречу друг другу мчатся два грузовика. Один водитель не желает уступить место другому, у которого два варианта решения: либо съехать на обочину, либо врезаться в первый грузовик. Как можно оценить тактику первого водителя? Добиваясь уступки, он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой – вызывает негативную этическую оценку своего поведения.

Тактический прием ухода используется на переговорах в тех случаях, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Примером ухода может служить просьба отложить обсуждение проблемы или перенести этот вопрос на другое заседание. Иногда уход бывает косвенным, т.е. ответ на вопрос дается, но в завуалированной форме весьма неопределенно. Косвенный уход может быть выражен в виде игнорирования проблемной ситуации.

Заданный вопрос как бы не замечается. Особенно часто такое случается на многосторонних переговорах.

Типичным тактическим приемом в рамках торга выступает расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Один из партнеров демонстрирует крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, на самом деле второстепенного. В дальнейшем этот вопрос снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному пункту. При освещении переговоров в средствах массовой информации этот прием используют для воздействия на общественное мнение в благоприятном для себя направлении.

Опытные переговорщики знают, что плодотворно прибегать к *жесткой тактике* можно в тех случаях когда:

В противоположность этому подходу идея «*мягкого торга*», предложенная Ч. Осгудом, основана на достижении соглашения. Поиск альтернативы жесткому торгу привел переговорщиков на путь использования мягкой стратегии торга на переговорах, которая предполагает, что достигнуть успеха можно наиболее эффективно благодаря обмену взаимными уступками. При такой линии переговоров важно создать и/или сохранить отношения: участники переговоров воспринимаются в качестве партнеров, которые делают уступки друг другу для дальнейшего развития отношений, избегая соперничества и допуская односторонние потери ради достижения взаимовыгодных соглашений.

Но торг даже в его мягком варианте имеет неприятную особенность: то, что выигрывает один, проигрывает другой. При этом установка на торг предполагает симметричную ситуацию: нет никаких оснований ожидать, что та же стратегия не может быть использована другой стороной.

Обращение к мягкому стилю при позиционном обсуждении на переговорах делает переговорщика уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и прибегающего к угрозам, что определенно закончится победой приверженца жесткой линии. Мягкая стратегия на переговорах редко бывает успешной: подобная тактика возможна лишь в случае весьма прочных долгосрочных отношений, когда участники переговоров *согласны на взаимные уступки, причем у обоих партнеров есть подспудная мысль, что развитие отношений важнее, чем любой разовый выигрыш.*

## Сопоставление стилей торга: «мягкого» и «жесткого»

Мягкий подход	Жесткий подход
Участники переговоров воспринимаются как партнеры	Участники переговоров воспринимаются как противники
Целью переговоров выступает соглашение	Целью данного типа переговоров является победа над противником
Методы: делать уступки для культивирования отношений и заключения соглашения	Методы: требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции
Делать предложения	Угрожать
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение
Искать единственный ответ: тот, на который они пойдут	Искать единственный ответ: тот, который примет вы
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли
Поддаваться давлению	Применять давление

Переговорная практика показывает, что в ответ на жесткую линию партнеры склонны также демонстрировать жесткость, а уступки порождают стремление пойти навстречу. Поэтому некоторые исследователи стали исходить из компромиссного варианта смешанного торга, предполагающего попеременное сочетание мягкой и жесткой стратегий. Однако поскольку все это предполагает общую ситуацию торга, то минусы подобной линии продолжают сказываться и в таком варианте.

*Позиционные переговоры* или *позиционный торг* – это стратегия переговоров, которая предполагает придерживаться фиксированной идеи или позиции того, что вы хотите, и отстаивать ее

независимо от каких-либо основных интересов. Переговорщики ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- позиции – это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;
- интересы – это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

Соотношение между интересами и позицией на переговорах это соотношение общего и частного. Если интересы – это цель, то позиция – это способ ее выражения и средство ее достижения. Позиции излагаются в виде предложений или проектов итоговых документов и становятся в этом случае базой для поиска решений как по отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, так и, в конечном счете, для нахождения баланса интересов сторон, способного обеспечить успех переговоров в целом.

Позиционные переговоры – это первая стратегия, которую люди принимают при вступлении в переговоры. Это часто бывает проблематичным, поскольку по мере продвижения переговоров участники переговоров все больше привержены своим позициям, постоянно пересматривая и защищая их. Твердая приверженность защите позиции обычно приводит к отсутствию внимания к основным интересам обеих сторон. Поэтому любое достигнутое соглашение будет «вероятно, отражать механическое разделение разницы между конечными позициями, а не решение, тщательно разработанное для удовлетворения законных интересов сторон».

Поэтому позиционные переговоры часто считаются менее конструктивной и менее эффективной стратегией переговоров, чем интеграционные переговоры. Позиционные переговоры с меньшей вероятностью приводят к бескомпромиссному результату и могут также приводить к плохим отношениям между сторонами, возможно, возникающим состязательного, «вы против меня» или просто результат одной стороны, не будучи действительно удовлетворенным их окончанием исхода. Позиционные переговоры неэффективны с точки зрения количества решений, которые должны быть приняты. Чем более экстремальными являются начальные позиции, тем дольше он достигнет компромисса (более подробно смотри: David A. Lax and James K. Sebenius. *Interests: The Measure of Negotiation* // *Negotiation Theory and Practice*, eds.

J. William Breslin and Jeffrey Z. Rubin. Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School, 1991. <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1571-9979.1986.tb00339.x/abstract>>).

Переговорщики, спорящие по поводу позиций, обычно сами ограничивают себя рамками этих позиций. Чем больше вы проясняете свою позицию и защищаете ее от нападков, тем больше вы себя с ней связываете. Чем больше вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначальную позицию, тем труднее становится это сделать для вас. Ваше «я» отождествляется с вашей позицией. У вас появляется новая заинтересованность в «спасении лица» – в примирении будущего действия с прошлыми позициями, – что делает все более и более невозможным достижение любого соглашения, которое в разумной степени примиряет первоначальные интересы сторон. По мере развития торга все больше внимания будет уделяться защите или отстаиванию своих позиций и все меньше значения будет придаваться собственно интересам сторон. Достижение консенсуса в таком случае станет проблематичным, а любое достигнутое соглашение будет временным компромиссом между финальными позициями, нежели представлять собой тщательно выработанное решение с учетом законных интересов сторон. Результатом зачастую является соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть. При наличии нескольких сторон на переговорах позиционный торг усугубляется, и прийти к совместным договоренностям еще сложнее. Данная издержка торга все чаще проявляется на международной арене, поскольку мы наблюдаем споры не об интересах, а споры по позициям, которые по своей сути малоэффективны, но ресурсозатратны.

Тот факт, что позиционный торг сильно мешает в переговорах, был хорошо проиллюстрирован провалом переговоров о всеобъемлющем запрете на ядерные испытания при президенте Кеннеди. Тогда возник решающий вопрос: какое число инспекций на местах должно быть разрешено Советскому Союзу и Соединенным Штатам на территории друг друга при расследовании случаев подозрительной сейсмической активности? Советский Союз в конце концов согласился на проведение трех проверок. Соединенные Штаты настаивали на проведении не менее десяти. И здесь переговоры были прерваны – из-за позиций, – несмотря на тот факт, что никто не понимал, будет ли «инспекция» представлять собой проверку

одним лицом в течение дня или сотней людей, бессистемно разбирающихся в проблеме в течение месяца. Стороны предприняли минимум усилий для определения процедуры проверки, которая могла бы совместить интерес Соединенных Штатов относительно проверки со стремлением обеих стран к минимальному вторжению в дела друг друга.

В целом позиционный торг отличаются следующие особенности:

- 1) стороны заинтересованы в максимальной реализации собственных целей, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- 3) акцентируется различие между конфликтующими сторонами, а сходство, в случае его наличия, игнорируется;
- 4) действия участников направлены по преимуществу друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существе проблемы, своих истинных намерениях и целях;
- 6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;
- 7) если переговорщики допускают участие третьей стороны, то каждая из сторон предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;
- 8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- торг не эффективен, так как в ходе переговоров растут цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск тот, что соглашение вообще не будет достигнуто;

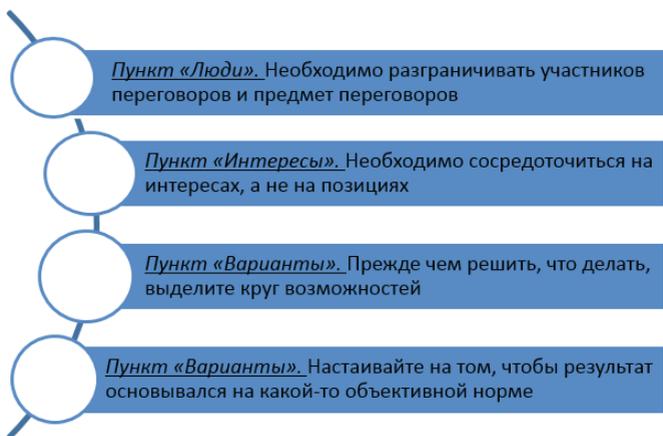
- угрозой продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- может усугубиться, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

Схема 2

Возможные достоинства и недостатки позиционного торга



Гарвардские специалисты разработали в качестве альтернативы позиционному подходу иной метод переговоров, предназначенный для эффективного достижения продуктивного результата – *метод принципиальных переговоров*, или *переговоры по существу*. Этот метод переговоров применим практически в любых ситуациях. К каждому из четырех пунктов, являющихся основными элементами переговорного процесса, предлагаются определенные рекомендации.



**Пункт «Люди»** исходит из того, что люди не автоматические машины и компьютеры, а живые существа, обладающие разным уровнем и глубиной эмоций, по причине чего общение усложняется. Обычно, человеческие эмоции вызваны объективными свойствами проблемы. Выбор той или иной позиции ухудшает дело, ибо люди идентифицируются со своими позициями во время переговоров. В этом случае, перед обсуждением конкретной проблемы, необходимо отделить «проблему людей» и разбираться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Таким образом, первая рекомендация звучит так: следуйте строгому разграничению участников переговоров от предмета переговоров.

**Пункт «Интересы»** связан с преодолением недостатков, которые происходят по причине акцентированного внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция нередко скрывает то, чего вы на самом деле добиваетесь. Достичь компромисса по позициям вряд ли получится, поэтому необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях.

**Пункт «Варианты»** связан с проблемами, возникающими при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле вашего зрения. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию

ограничена. К этому же приводит стремление отыскать единственно правильное решение. Можно свести на нет эти стесняющие обстоятельства, продлив время, предназначенное для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли интересы несовпадающих сторон. Отсюда вытекает третий базисный пункт: разработайте взаимовыгодные варианты.

**Пункт «Критерии».** Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, он может достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство. Такой метод предполагает вознаграждение за непреклонность и дает произвольные результаты. Однако вы можете противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает только наличие каких-то справедливых критериев, например рыночных цен, экспертного мнения, обычаев или законов, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение. Вывод по четвертому пункту: настаивайте на применении объективных критериев.

Методы принципиальных переговоров, мягкого и жесткого торга в переговорах можно представить в схеме 3.

Обладающая большей результативностью и объяснительным потенциалом, оказалась теория игр. Она возникла в середине XX в. благодаря исследованиям американского математика венгерского происхождения *Джона фон Неймана* (1903–1957) и экономиста *Оскара Моргенштерна* (1902–1977), которые в 1944 г. опубликовали монографию «Теория игр и экономическое поведение».

Джон фон Нейман и Мерил Флуд использовали теорию игр для выработки оптимальной стратегии атомной бомбардировки Японии. Ряд нобелевских лауреатов, работавших в области теории игр, в разной степени сотрудничали с RAND Corporation (или просто RAND).

Сравнение «мягкого», «жесткого» и принципиального торга

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники – партнеры</li> <li>• Цель – соглашение</li> <li>• Делать уступки для культивирования отношений</li> <li>• Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблем</li> <li>• Доверять другим</li> <li>• Легко менять свою позицию</li> <li>• Делать предложения</li> <li>• Обнаруживать свою подспудную мысль</li> <li>• Допускать односторонние потери ради достижения соглашения</li> <li>• Искать единственный ответ: тот, на который они пойдут</li> <li>• Настаивать на соглашении</li> <li>• Попытаться избежать состязания воли</li> <li>• Поддаваться давлению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники – противники</li> <li>• Цель – победа</li> <li>• Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений</li> <li>• Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы</li> <li>• Не доверять другим</li> <li>• Твердо придерживаться своей позиции</li> <li>• Угрожать</li> <li>• Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли</li> <li>• Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение</li> <li>• Искать единственный ответ: тот, который примет вы</li> <li>• Настаивать на своей позиции</li> <li>• Попытаться выиграть в состязании воли</li> <li>• Применять давление</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники вместе решают проблему</li> <li>• Цель – разумный компромисс, достигнутый эффективно и дружелюбно</li> <li>• Отделить людей от проблемы переговоров</li> <li>• Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы</li> <li>• Продолжать переговоры независимо от степени доверия</li> <li>• Концентрироваться на интересах, а не на позициях</li> <li>• Анализировать интересы</li> <li>• Избегать возникновения ненужной линии</li> <li>• Обдумывать взаимовыгодные варианты</li> <li>• Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже</li> <li>• Настаивать на применении объективных критериев</li> <li>• Попытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли</li> <li>• Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению</li> </ul>

RAND является примером одного из самых успешных аналитических центров, созданным под эгидой BBC США в Санта-Монике

(Калифорния) для исследований в сфере использования межконтинентальных баллистических ракет. В области теории игр работали Нобелевские лауреаты: Джон Нэш (премия 1994 г.), Томас Шеллинг и Роберт Ауманн (премия 2005 г.), Кеннет Эрроу (премия 1974 г.). В Агентстве США по контролю над вооружениями и разоружению (ныне оно входит в состав Госдепартамента) работали Райнхард Зелтен и Джон Харшаньи (премия 1994 г. совместно с Дж. Нэшем). Среди других авторов теории можно упомянуть Бернара Броди, Джона Вильямса, Георга Данцига, Мелвина Дрешера, Германа Кана, Дункана Льюса, Ирвина Манна, Ховарда Райфу, Анатоля Рапопорта, Альберта Такера, Мерила Флуда, Ллойда Шепли, Мартина Шубика, Дэниэла Элсберга и др.

Расцвет теории игр приходится на период «холодной войны». В RAND приглашались специалисты из разных областей социальных наук (философы, политологи, экономисты), а в ведущих американских университетах открывались аналитические центры по применению теории игр в общественных науках под руководством специалистов из RAND Corporation. Так, в 1961 г. Герман Кан стал одним из основателей Гудзоновского института. Дункан Р. Льюс перешел на работу в Бюро прикладных социальных исследований Колумбийского университета, а Ховард Райфа стал одним из создателей Международного института прикладного системного анализа в Лаксенбурге (Австрия). В 1957 г. увидела свет их совместная работа, аккумулировавшая изыскания теории игр для гуманитариев и ставшая основным учебником для зарубежных политологов, вплоть до начала 1980-х годов.

*Теория игр является математической теорией анализа стратегического поведения (взаимодействия сторон), широко применяющаяся на сегодняшний день в общественных науках. Теория игр объясняет логику рационального поведения индивидуумов в условиях конфликта интересов, в том числе и для анализа международных отношений.*

Выделяют такие основные модели теории игр как партнерская (коалиционная, кооперационная), полемическая (антагонистическая) и рациональная.

Отметим, что и в первых работах теоретиков теории игр изучаются в основном игры с нулевой суммой и кооперативные игры.

Характерные черты игр с нулевой суммой:

- Это игры антагонистические, поскольку выигрыш одной стороны равен проигрышу другой;

- Это игры с постоянной суммой, так как сумма общего выигрыша участников игры четко фиксирована. В связи с этим, увеличение выигрыша одного игрока происходит лишь за счет уменьшения выигрышей других игроков;

- Это игры с постоянной суммой, так как сумма общего выигрыша участников игры четко фиксирована. В связи с этим, увеличение выигрыша одного игрока происходит лишь за счет уменьшения выигрышей других игроков;

- В таких играх в основном два агента;

- В случае если число игроков больше двух, то необходимо учитывать возможность образования коалиций между частью игроков с целью увеличения их среднего выигрыша за счет остальных.

Военная специфика деятельности аналитического центра RAND Corporation обусловила интерес к играм такого плана.

Кооперативные игры (коалиционные игры) – это подвид игр, где участники принимают решения по согласованию друг с другом и могут вступать в коалиции, заключая, обязывающие друг друга, соглашения. Кооперативные игры нацелены на решение при помощи моделирования таких аспектов как: правила вхождения игроков в коалиции, особенности выхода из них, устойчивость коалиций, принципы «дележа» общего выигрыша между членами коалиции.

Теория коалиционных игр широко использовалась при анализе влияния преимущественно в национальных выборных органах власти (индексы Шепли-Шубика, Банцафа и пр.). В международных отношениях данный инструментарий применялся для оценки влияния в выборных органах международных организаций, например, в Совете Безопасности ООН и органах власти региональных интеграционных объединений (в первую очередь, Евросоюза). В целом кооперативные игры уже практически не используются в политологии и экономике, поскольку участники игры зачастую склонны разрывать соглашения, как только это противоречит их интересам.

Изменение акцента в теории игр в сторону игр с ненулевой суммой связано с *Джоном Форбсом Нэшем*, ставшим прототипом главного героя фильма Р. Ховарда «Игры разума». В 1950 г. Джон Нэш защитил диссертацию, посвященную некооперативным играм (не допускается образование коалиций между игроками) и играм с ненулевой (переменной) суммой (выигрыш одной стороны не ра-

вен проигрышу другой; помимо противоположных, стороны имеют и общие интересы). Центральным положением теории Нэша стала концепция равновесия, получившая впоследствии термин «*Равновесие по Нэшу*». Она характеризуется тем, что отклонение от ситуации равновесия одним из игроков не может увеличить его выигрыша, и, таким образом, рациональной стратегией каждого агента становится реализация равновесия. Это означает комбинацию стратегий, *при которой ни один из нескольких игроков не заинтересован в одностороннем порядке менять свою стратегию*.

Выводы Джона Нэша оказались революционными, поскольку до него в политике и экономике господствовал подход, сформулированный еще Адамом Смитом в XVIII в. – «*невидимая рука рынка*». Согласно этой концепции, каждый член группы действуя эгоистично и преследуя свои собственные интересы, тем не менее, приводит к эффективному равновесному состоянию всей группы. Джон Нэш показал, что когда каждый член группы, если он действует только в своих интересах, не способствует достижения максимальных интересов всей группы. Поэтому, каждый агент должен реализовывать не только свои, но и интересы группы.

*Рейнхард Зельтен* дополнил концепцию Нэша равновесием в условиях динамических (многоходовых) игр с полной информацией. Основой его варианта равновесия является стремление игрока принимать рациональные решения на каждом шаге игры. Кроме того, понятие обычного выигрыша, соответствующего данной совокупности стратегий всех игроков, было расширено до вектора выигрыша. При этом речь идет, по сути, уже о многокритериальной оценке исхода игры.

В конце 1960-х годов XX в. *Джон Харшаньи* (более подробно смотри на сайте: <http://seinst.ru/page124/>) ввел понятие игр с неполной информацией и разработал концепцию байесовских равновесий для них. В играх с неполной информацией агенты не владеют всей полнотой сведений о: 1) стратегических возможностях и/или 2) функциях выигрыша других игроков. Последняя проблема может возникнуть в связи с ограниченностью информации игроков о: 1) физических последствиях, порождаемых альтернативными наборами стратегий; 2) упорядочении предпочтений других игроков на этих физических исходах; 3) отношении других игроков к взятию на себя риска; 4) некотором наборе этих факторов. Он рассматривал ситуации, когда у одного игрока нет информации о

возможных выигрышах другого игрока, и он оценивает их (выигрыши) вероятностью.

В 1980–90-е гг. исследователями были предложены также *такие концепции, как равновесие дрожащей руки, собственное равновесие, сильное равновесие, интуитивное и реактивное равновесие, эволюционно стабильная стратегия и прочие, не нашедшие пока широкого прикладного применения в политической науке.*

Знаковой работой в области прикладного анализа международных отношений является «Стратегия конфликта» Томаса Шеллинга. В ней автор изучает игры с ненулевой суммой в антагонистическом контексте на примере отношений США-СССР. Сегодня вновь востребована концепция Т. Шеллинга времен «холодной войны», суть которой в том, чтобы убедить противника сесть с вами в одну лодку. В случае, если агент сел в лодку, тогда помимо противоположных интересов возникают еще и общие (например, не опрокинуть лодку) и связанные с ними дополнительные обязательства. Вэтом русле можно расценивать процесс вступления России в ряд международных и региональных организаций, в частности в ВТО.

Составной частью теории Шеллинга являются рассуждения о «достоверных обязательствах» (*credible commitments*). Под ними он подразумевает стремление убедить оппонента, что вы ни при каких обстоятельствах не отступите от определенной стратегии (у вас просто нет другого выбора). В подобном случае он также будет следовать этому, что ограничит его свободу маневра. Шеллинг впервые профессионально рассматривает понятие *фокальных точек, то есть таких равновесных точек, которые выделяются из множества равновесий в связи с общим историческим (культурным) опытом игроков.* Например, в случае если жители или гости Нью-Йорка разминутись, то, скорее всего, они будут искать друг друга под часами на Центральном вокзале города.

С 1990-х гг. данный метод активно применяется при анализе международных переговоров, условий модификации многосторонних режимов, механизмов принятия решений в международных организациях.

Примером соотношения мягкого и жесткого стилей позиционного торга может служить модель «игры с ненулевой суммой» под названием «Цыплята» или «Петухи». Эта модель применялась для изучения Карибского кризиса 1962 г., вызванного размещением советских ядерных ракет на Кубе. Игра состоит в том, что каждая из сторон (СССР и США) выбирают одну из двух альтернатив:

А – поиск взаимоприемлемых компромиссов, что соответствует мягкому стилю позиционного торга (позиция «защита»);

В – твердое отстаивание собственной позиции в надежде навязать другой стороне свое решение, что соответствует жесткому стилю торга (позиция «нападение»).

Итоги игры приведены в следующей таблице выигрышей (в каждой клетке над диагональю указана «цена» выбранной альтернативы для США, под диагональю – «цена» выбранной альтернативы для СССР):

		1-й цыпленок	
		Защита	Нападение
2-й цыпленок	Защита	+10 +10	+25 0
	Нападение	+25 0	-100 -100

Если США (1 цыпленок) выбирают альтернативу В (что предполагало бомбардировку ракетных площадок на Кубе), то в случае ухода СССР (2 цыпленок) побеждают США (вариант ВА, результат «+25» на «0» в пользу США). Если же СССР не собирается уступать, то неизбежен вариант ВВ (результат «-100» на «-100», что в данной ситуации могло привести к ядерной войне, в которой стороны теряют все).

В случае если США ориентируются на мягкий стиль А, а СССР следует позиции «конфронтация», то тогда воплощается вариант АВ (что означает результат «0» на «+25» в пользу СССР). И, наконец, последний вариант АА предполагает обоюдный выбор мягкого компромиссного стиля, который заключался в том, что с Кубы были выведены советские ракеты, а Н. Хрущев получил обещание от Дж. Кеннеди не нападать на Кубу и вывести американские ракеты из Турции (результат «+10» на «+10», т.е. взаимная выгода).

Игра «Цыплята» наилучшим образом демонстрирует особенности переговоров в условиях конфликта. С одной стороны, плата неудачнику, делающему односторонние шаги навстречу оппоненту, все же выше цены наказания за отказ от поиска соглашения, с другой стороны, стремление бороться до победного конца может привести к обоюдным потерям, не сопоставимым с предполагаемым выигрышем (когда, что называется, «игра не стоит свеч»).

Знаковая роль в анализе международных отношений принадлежит *некооперативной игре – дилемма заключенного*. Её первая версия ее была разработана в 1950 г. сотрудниками RAND Corporation *Мерилом Флудом и Мелвиллом Дрешером*, а в современной ее форме была описана *Эльбертом (Альбертом) Таккером*. *Анатоль Рапопорт* и *А. Шамма* применяли эту игру как модель для изучения природы международного конфликта и гонки вооружений; *Роберт Джервис* – для оценки перспектив сотрудничества в рамках проблем безопасности; *Тимоти Снайдер* – при анализе конкуренции альянсов; *Джоэл Эванс* – в международных торговых переговорах; *М. Лавер* – в анализе международного налогообложению ТНК; *М. Ламбсден* – при анализе локальных конфликтов (на примере Кипра).

Американский политолог *Роберт Аксельрод* обосновал свой вариант этой игры благодаря стратегии «око за око», предложенной *проф. Анатоль Рапопортом*. Она подразумевает сотрудничество на первом шаге, после чего игрок делает то же самое, что делал его оппонент на предыдущем шаге. *Роберт Аксельрод* сформулировал основные принципы, которым необходимо следовать, чтобы достичь наивысшего результата в повторяемой дилемме заключенного.

1. «Быть добрым» («не предавать первым»), то есть не предавать, пока этого не сделает оппонент.

2. «Уметь мстить» и «уметь прощать» («отвечать взаимностью как на предательство, так и на сотрудничество»). Отомстив, вернуться к сотрудничеству, если оппонент вернулся.

3. «Быть предсказуемым» («не быть слишком умным») – оппонент должен понимать, каков будет ответ на его ход.

4. «Не быть завистливым» – не пытаться набрать больше очков, чем оппонент, так как проигрыш оппонента приведет к собственному проигрышу.

Р. Аксельродом заключил, что эгоистичные индивиды во имя их же эгоистического блага будут стремиться быть добрыми, прощающими и не завистливыми.

*Примеры такого рода в международной политике – стратегические договоренности СССР-США периода «холодной войны», обеспечивавшие режим стратегической стабильности, результатом которого было более безопасное и прогнозируемое сосуществование в сравнении с сегодняшним турбулентным миром.* Роберт Аксельрод, учитывая такой факт, как необходимость долговременного сотрудничества с дисконтированием стоимости нынешних уступок оппоненту с его будущими уступками противоположной стороне, работал принцип «живи и давай жить другим» (live-and-letlive system). Данный принцип определял внешнюю политику Турции в 2000-х гг., не желавшую выполнять в полном объеме указания союзников по НАТО по противодействию РФ (в ходе грузино-югоосетинского конфликта в августе 2008 г.) и Ирану. Партнерские отношения с соседними государствами здесь оказываются дороже стратегических договоренностей.

Основной проблемой при построении теоретико-игровых моделей международных отношений является выявление приоритетности различных стратегий поведения агентов. Следует учесть не отсутствие рациональности поведения государств на международной арене, а, дать правильную оценку альтернатив со стороны различных государств. Зачастую шкала ценностей одного государства вовсе не совпадает со шкалой другого. Например, вместо вполне осязаемых торгово-экономических преимуществ на первое место выдвигаются соображения националистического или имиджевого характера, моральные нормы, иные обстоятельства, которые должен увидеть исследователь.

В качестве других проблем моделирования политической действительности с использованием теории игр ученые относят:

- разрешение проблемной ситуации происходит зачастую лишь по одному критерию (выигрышу), а в реальности решение принимается с учетом многокритериальности;
- отсутствие полной информации о реальном количестве игроков, об участии игроков сразу в нескольких играх, о выигрыше противника;
- трудности количественной оценки выигрышей при построении матрицы игры;

- существенную роль «человеческого» фактора при реализации решений, принятых на высоком уровне;
- техническую сложность решения игр в чистых стратегиях при большом числе стратегий, а также сложность решения игр в смешанных стратегиях при числе стратегий свыше десяти (невозможность обработки данных в стандартных математических программах);
- игры с числом игроков пять и более имеют строгое математическое решение лишь в частных случаях.

Заметим, что классическая теория игр изучает рациональное поведение игроков, носящее характер стратегического взаимодействия в индивидуалистическом обществе. Но в реальности, помимо того, что мотивация государств на международной арене не всегда носит рациональный характер, на принятие решения влияют не только сами лидеры, но и группы экспертов, окружение (фактически решения принимаются не теми лицами, кто формально отвечает за это). Основные типы социального взаимодействия приведены в таблице.

		Индивидуальное действие		Групповое действие	
		Рациональное поведение	Нерациональное поведение	Рациональное поведение	Нерациональное поведение
Индивидуалистическое общество	Стратегическое взаимодействие	Классическая теория игр	Социально-психологические подходы	Теория принципа лаагента (теория игр)	Стратегическое групповое мышление
	Природа	Теория принятия решений	Социально-психологические подходы (положения)	Теория принципа лаагента (теория принятия решений)	Стратегическое групповое мышление

Коллективистское общество	Стратегическое взаимодействие	Теория предпочтений (теория кооперативных игр)	Эволюционная теория (биология)	Структурализм (теория кооперативных игр)	Эволюционная теория (стая рыб)
	Природа	Принятие социальных рисков (теория принятия решений)	Эволюционная теория	Теория принятия решений	Социологический детерминизм

Теория игр не имела особого применения к анализу международных отношений в Советском Союзе, да и в современной России к ней относятся весьма скептически. В современной политической науке известны работы А. В. Захарова «Теория игр в общественных науках» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1241545/>), В. М. Дуплякина «Теория игр» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1792808/>), Л. А. Петросяна, Н. А. Зенкевича, Е. В. Шевкопляс «Теория игр» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/1175362/>), Л. В. Василевича «Теория игр» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/507742/>).

**КЛАССИЧЕСКИЕ ИГРЫ.** Классические симметричные игры с ненулевой суммой, которые в настоящее время чаще всего используются при анализе международных отношений (международных соглашений, режимов, конфликтов) это:

- 1) “Дилемма заключенного”;
- 2) “Цыпленок”;
- 3) “Охота на оленя”;
- 4) “Страховка”
- 5) “Тупик”.

Когда партнеры находятся в условиях острого конфликта, им очень сложно самостоятельно, без посредника провести эффективные переговоры: накопившиеся обиды и личные претензии делают процесс коммуникации излишне эмоциональным. Возможная процедура арбитражного суда часто представляется весьма дорогостоя-

ящим мероприятием, и во многих случаях более эффективным и выгодным является обращение за помощью к посреднику (медиатору) и урегулирование спора с помощью переговоров.

Магистранты должны изучить причины развития данных видов переговоров на современном этапе международного развития, их особенности, формы проведения многосторонних переговоров и переговоров на высшем уровне и их примеры; раскрыть проблему гибкости при ведении международных переговоров, структуру переговорного процесса, тактику ведения переговоров и тактического приёма. Дать характеристику вида переговоров путем обмена письмами, нотами, меморандумами и др.; рассмотреть суть многосторонних переговоров, конференций и международных организаций как основных инструментов поиска и согласования решений в глобальном масштабе; изучить решения всемирных конференций и их роль в формировании новых концепций, принципов и норм международного общения; проанализировать общественные и научные форумы, семинары, симпозиумы, консультации; осветить переговоры частных фирм и их роль в мировом переговорном процессе.

### **Вопросы и задания**

1. Метод торга:

- жесткий торг,
- мягкий торг,
- позиционный торг.

2. Применение теории игр в переговорах.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 7. РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ СПЕЦИФИКИ В ПЕРЕГОВОРАХ (ВАРИАНТЫ ЗАПАДНОГО СТИЛЯ)

**Цель занятия:** всесторонне изучить специфику и варианты западного стиля ведения переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- национальные особенности и специфику переговорного процесса в странах Запада;
- национальные варианты (английский, американский, немецкий, российский, итальянский) ведения переговоров;
- о влиянии национальных особенностей и личностных характеристик на ход переговорного процесса;

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации национальные особенности;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- охарактеризовать влияние национальных особенностей и личностных характеристик на ход переговорного процесса;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу.
- использовать техники аргументации и эффективно работать с возражениями;
- использовать приемы регуляции эмоционального напряжения;
- использовать национальные особенности переговорного процесса;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- навыками определения национальных и личностных особенностей, а также оценки их влияния на ход переговорного процесса;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена необходимостью учитывать личностную и национальную специфику при ведении переговоров. Вполне ожидаемо, что на характер ведения переговоров накладывает свой отпечаток национальная специфика. Мемуары как источник по изучению переговорного процесса фиксируют наличие национальных различий в переговорном процессе и дают множество описаний того, как влияют эти различия на переговорный процесс.

Но как предмет научного интереса национальные переговорные стили изучаются особенно активно в последние три десятилетия (М. Берман, У. Зартман, Г. Зонненфельд, Р. Фишер, Р. Коэн, К. Йонссон, Л. Слосс, Я. Нергеш, У. Кванд, Д. Макдональд, Р. Соломон, М. Блейкер, П. Шарп, М. Лебедева, В. Сухарев, Р. Мокшанцев и др.). Основным методом исследования национальных переговорных стилей стал сравнительный анализ.

Привлечение интереса исследователей к этой теме связано с количественным увеличением международных переговоров не только на государственном уровне, но и между представителями различных неправительственных организаций и ассоциаций, общественных, религиозных, деловых кругов и частных лиц. А это отражает другую тенденцию – увеличение роли переговоров при решении международных проблем в сравнении с силовыми приемами.

Возрастание переговоров привело ученых к стремлению изучить влияние национальных особенностей участников на ход и результаты переговоров, описать и дать практические советы по национальным переговорным стилям.

### **Теоретическая часть**

---

Одним из первых исследователей национальных особенностей ведения международных переговоров был английский дипломат, историк *Гарольд Никольсон* (1886–1968). Он советовал при подготовке делегации к переговорам, определении тактики переговоров, разработки соответствующей аргументации в обоснование собственной позиции учитывать нюансы национальных особенностей партнёров по переговорам, их психологический настрой, привычки, обычаи, использование ими вербальных и невербальных переговорных средств.

Никольсон настаивал на учете трех категорий особенностей, характеризующих национальный переговорный стиль того или иного государства. К первой категории он относил те из них, которые касаются формирования состава делегации страны для переговоров, утверждения позиции, которой предстоит руководствоваться делегации в процессе подготовки и ведения переговоров. В эту категорию он также включил степень предоставляемой данным участником свободы в принятии решений по ходу ведения переговоров. Ко второй Никольсон отнёс ценностные ориентации:

нравственные, идеологические, религиозные, цивилизационные особенности. В третью категорию он включил профессиональные компетенции и личностные способности переговорщиков, их психологию, умение применять тактические приёмы, вербальные и невербальные средства, включая мимику, жесты, к которым нередко прибегают отдельные дипломатические представители, и использование которых может оказывать определённое влияние на ход дискуссии.

Выход в послевоенный период представителей новых государств Азии, Африки и Латинской Америки на орбиту дипломатических переговоров сделал переговоры более разнообразными и насыщенными, расширив, помимо прочего, категорию национальных стилей ведения переговоров.

Для значительного круга участников международных переговоров из числа западных стран характерными являются высокий уровень образования, знание иностранных языков, внешней и внутренней политики других государств, принципов и норм международного права. Некоторые из переговорщиков отличаются достаточно высокой степенью профессионализма, умением добиваться даже в сложной на переговорах обстановке решения поставленных перед ними задач.

Сравнивая профессионализм дипломатов разных стран, посол Олег Трояновский отмечал высокий рейтинг дипломатов Великобритании, представлявших английскую дипломатическую школу. В их профессиональной подготовке играли роль многолетние традиции английской дипломатии, которая на протяжении нескольких веков занимала ведущие позиции в мировых делах, а также строгие требования, которые предъявлялись кандидатам при приёме на госслужбу.

Современные зарубежные и отечественные специалисты неоднозначно оценивают степень влияния национальных особенностей на ход дипломатических переговоров и соответственно целесообразность проведения сравнительного анализа этих особенностей. С одной стороны, не выработаны общепринятые критерии исследования национальных переговорных особенностей. Как следствие, в теоретическом и практическом плане непросто провести линию водораздела между национальными переговорными особенностями отдельных государств, вычленив в формате каждого из них главные элементы присущего ему национального

стиля. С другой стороны, проведение такого анализа становится, на взгляд автора, целесообразным в связи с выходом на орбиту международных переговоров новых государств, принадлежащих к другим национальным культурам.

Национальные переговорные особенности участников, личностные особенности самих переговорщиков, их персональный стиль ведения переговоров, умение доказательно отстаивать утверждённую официальную позицию с использованием убедительной аргументации продолжают играть существенную роль в ходе дискуссии. Но в различных ситуациях степень их влияния неоднозначна.

В обстановке тесного внешнеполитического сотрудничества государств, ведущих переговоры, и при высокой степени совпадении их интересов, проявление различий в национальных стилях не столь ощутимо. Вместе с тем, при возникновении спорных ситуаций, грозящих перевести дискуссию в конфликтную фазу, национальные переговорные различия заметно обостряются, влияя на ход обсуждения и результаты дискуссии.

По оценкам американских специалистов, в ходе дипломатических переговоров в зависимости от сложности обсуждаемого предмета, от личности самого переговорщика и порядка ведения им переговоров и принятия решений, важную роль играют культурно-цивилизационные особенности. В совокупности они определяют «личностный стиль ведения переговоров», складывающийся из «индивидуально-психологических и профессиональных характеристик каждого переговорщика».

Исследуя по стопам Никольсона национальные особенности ведения дипломатических переговоров, но уже применительно к современной международной обстановке, зарубежные эксперты выделяют значение «национального характера» государства, исследование которого позволяет лучше понимать цели, преследуемые его представителями. Такой точки зрения придерживается, например, американский профессор *Роджер Фишер*, считающий, что даже при принадлежности переговорщиков страны к одному и тому же национальному характеру и совпадении у них базовых гуманитарных качеств они не обязательно ведут переговоры одинаково.

Важную роль играют личностные стили переговорщиков. Знание национальных переговорных особенностей будущего партнёра позволяет спрогнозировать возможное поведение участников его

делегации на предстоящих переговорах. Это будет способствовать успешному ведению переговоров и достижению взаимоприемлемых международно-правовых договорённостей. Отсюда – стремление узнать побольше информации о переговорщике с другой стороны, его прежней профессиональной деятельности, опыте участия в других переговорах, об особенностях (стилях), которых обычно придерживаются сам переговорщик и другие дипломатические представители его страны.

Модернизационные процессы привели к значительным цивилизационным трансформациям на Западе. На Востоке модернизация носила догоняющий, вторичный характер и коснулась преимущественно технологической сферы общественной жизни, в меньшей степени затронув духовную сферу, где все еще весьма сильным остается влияние обычаев и традиций.

В общих чертах, отличие «западного» и «восточного» подходов к переговорам состоит в том, что представители Европы и Америки акцентируют внимание на логически-рациональном аспекте переговоров, а для представителей стран Востока важен и эмоциональный аспект. Различия прослеживаются и в вопросе восприятия времени и роли временного фактора переговорного процесса. Западные политики и дипломаты существуют в пространстве с быстрым темпом времени, что определяется динамичной социальной жизнью Запада. Восточная культура воспринимает ход времени более размеренно, поэтому понятие «быстро» и «медленно» для этих двух культур различно.

Роль и значение национальных особенностей учеными и исследователями трактуются по-разному (позиции сторон варьируются от утверждения, что такие особенности отражают несущественные особенности переговорного процесса до версии, что проблемы, возникающие в ходе проведения переговоров, в значительной мере обусловлены национальными различиями), но все, так или иначе, признают фактическое наличие таких особенностей.

Во всем мире существуют две разные ориентации ведения переговоров касательно времени: *монохронные* и *полихронные*. Монохронные подходы к времени являются линейными, последовательными и включают в себя сосредоточение на одной вещи за раз. Эти подходы наиболее распространены в европейских культурах Соединенных Штатов, Германии, Швейцарии и Скандинавии. Японцы также стремятся к этому концу континуума. Полихронические

ориентации во времени включают одновременное появление многих вещей и участие многих людей. Время, необходимое для завершения взаимодействия, является эластичным и более важным, чем любое расписание. Эта ориентация наиболее распространена среди средиземноморских и латинских культур, включая Францию, Италию, Грецию и Мексику, а также некоторые восточные и африканские культуры.

*Переговоры из полихронных культур* имеют тенденцию

- начинать и заканчивать встречи в гибкие сроки,
- принимать перерывы, когда это кажется уместным,
- быть комфортно с высоким потоком информации,
- ожидать читать мысли и умы друг друга,
- иногда перекрывают разговоры,
- просматривать время начала как гибкое и не принимать опоздание лично.

*Переговоры из монохронных культур* имеют тенденцию

- предпочитают начинающие начинания и окончания,
- расписание разрывов,
- одновременно рассматривать один пункт повестки дня,
- полагаться на конкретную, подробную и ясную связь,
- предпочитают говорить последовательно,
- рассматривают задержку как девальвацию или свидетельство отсутствия уважения.

Другим аспектом времени, имеющим отношение к переговорам, является ориентация на прошлое, настоящее или будущее. Культуры, такие как Иран, Индия и Дальний Восток, классифицируются Карбогом как ориентированные на прошлое. Соединенные Штаты, по его словам, склонны ориентироваться на настоящее и ближайшее будущее. Латинская Америка опирается на настоящую и прошлую ориентацию. Как указано в других эссе, коренные народы в Северной Америке сочетают подход, ориентированный на прошлое и будущее, на время, которое простирается на семь поколений вперед и назад. Переговоры, сосредоточенные на настоящем, должны помнить, что другие могут видеть прошлое или отдаленное будущее как часть настоящего. Переговоры, для которых время тянется в прошлое или будущее, возможно, необходимо помнить, что нынешняя ориентация может привести к необходимым изменениям.

Магистрантам следует изучить уровни контекста при ведении переговоров, рассмотреть понятие стиля ведения международ-

ных переговоров, ознакомиться с национальными и личностными стилями ведения переговоров (проштудировав 10 главу «О национальных особенностях ведения переговоров» учебника Ю. В. Дубинина «Мастерство переговоров» (смотри: <http://www.twirpx.com/file/192699/>), также в помощь магистрам пособие С. Г. Шерета на сайте [http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/264/42264/20201?p\\_page=1](http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/264/42264/20201?p_page=1) или на сайте: <http://txtb.ru/25/index.html>, статья Е. Кутовой «Национальные особенности ведения международных переговоров» на сайте <http://www.socialistinfo.ru/socialXXI/4575.html>, пособие Н. В. Ивановой «Искусство ведения бизнес-переговоров» на сайте <http://bars.kpfu.ru/file.php/1/KKL/b00650.pdf>; вычленив параметры определения национальных и личностных стилей.

В качестве определения национальной специфики магистрантам следует рассмотреть особенности ведения переговоров представителей разных стран (Россия, США, Франция, Великобритания, Германия, Италия, Испания, Япония и пр.), проанализировать роль и вклад Гарвардской школы права (работы Р. Фишера и У. Юри).

При изучении западных переговорных традиций, следует особо выделить американский, английский, французский и немецкий национальные стили. Обращение к представителям таких стран, как США, Великобритания, Франция, Германия, Россия определяется той ролью, которую занимают эти государства на международной арене.

**Кремлевский стиль переговоров.** «Кремлевская школа переговоров», зародившаяся в 1920-е годы, приобрела мировую известность из-за особо жесткого стиля ведения переговоров. Её принципами руководствовались советские дипломаты, которым приходилось налаживать международные отношения СССР, в условиях тотальной неприязни и недоверия. Зачастую, они прибегали к самым агрессивным переговорным тактикам. *Игорь Рызов* – он один из ведущих российских экспертов в области ведения переговоров.

1. Следует молчать и внимательно слушать своего оппонента. Когда оппонент молчит и внимательно слушает, тогда мы говорим. Когда нас слушают, причем внимательно, делая пометки по ходу нашей речи, мы раскрываемся. Использовать прием «молчать и слушать» – это и есть работа с человеческими пороками. Люди по своей сути болтливы, в ходе разговора они выдают много ненужной информации, рассказывая то, о чем их не спрашивали. Иногда

достаточно просто внимательно слушать, и оппонент ненароком выдаст свои цели переговоров в беседе. Выдавая много той информации, о которой нас даже не спрашивали, мы упрощаем задачу собеседнику и усложняем себе.

2. Задавать вопросы во время переговоров. Переговорщик слушает и задает вопросы, тем самым направляя беседу в то русло, которое интересно и выгодно именно ему. Нередко переговорщик, которого внимательно слушают и которому задают вопросы, видя заинтересованность противоположной стороны, начинает больше рассказывать, делая предложения. Именно в это время происходит первое ролевое распределение: хозяин – гость. Зарождается ролевая пара: вы мне предлагаете, а я имею право выбирать. Я – хозяин. Когда вы дома и к вам приходит гость, вы можете его спокойно расспрашивать. Хозяин в переговорах не тот, к кому приехали или пришли, а тот, кто задает вопросы. Именно он управляет регламентом. Оппонент все говорит, и ему кажется, что этим он управляет беседой. Однако управляет беседой тот, кто задает вопросы и слушает.

3. Задать шкалу ценностей после того, как занял позицию хозяина. Тот, кто выступает в роли «хозяина», начинает устанавливать свою систему ценностей. Это следующий шаг в переговорах. Как только он вводит свою шкалу ценностей, ситуация меняется. Выступающий в роли «хозяина» может в любой момент, исходя из своей шкалы, как возвысить, так и принизить собеседника-гостя.

4. Сделать предложение, от которого невозможно отказаться. После того, как «хозяин» вводит свою шкалу ценностей, «гость» моментально попадает в зависимую роль. Находиться в такой ситуации ему неприятно. Поэтому он всеми силами старается из нее выбраться.

Идя на переговоры, всегда нужно готовить две технологии: одна технология, по которой вы будете выигрывать, другая – по которой ваш оппонент будет проигрывать. В случае наступления второго варианта, необходимо поступить так, чтобы проигрывающий с охотой принял сам свое поражение. Тогда он будет доволен исходом переговоров. Человеку делается предложение, от которого он не может отказаться.

Это может выглядеть следующим образом: «Если вы все же пришли, так и быть: если вы дадите мне скидку, я рассмотрю ваше предложение». Зачастую человек с радостью принимает такой

вариант развития событий. Ведь сначала его внимательно выслушали, затем ему задавали вопросы. За это время он выдал информацию, которую не планировал раскрывать. Потом его незаметно ввели в шкалу ценностей, где его значимость резко упала. Из этой ситуации он стремится выйти с меньшими потерями и в этот момент ему показывают выход. Как правило, он им воспользуется – слишком неприятна ситуация, в которой он оказался и к которой он не был готов. Тем более что условия этого «внезапного выхода» в некоторой степени отвечают тому, чего он и хотел добиться.

5. Оставить человека в зоне неизвестности. Если он не принял предложение, нужно сказать ему: «Я не знаю, как мое руководство отреагирует на ваш отказ». Что в этот момент творится у переговорщика в голове? В такой момент он больше всего готов на всевозможные уступки со своей стороны. Почему так происходит? Им движет сильнейшее оружие – страх, страх неизвестности.

**Американский стиль.** США отстаивают особую роль и особое место на международной арене. У многих американских политических деятелей и политологов сложилось убеждение, что США после холодной войны должны переустроить мир по-американски, т.е. реализовать план *Rah Americana*. Представители США совмещают в переговорном процессе прагматизм при подходе к конкретным проблемам с идеологизированностью, выражающейся в убежденности универсальности и моральной непогрешимости ценностей, на которых основана американская внешняя политика. Исходя из этого императива, они считают свою позицию во время переговоров как единственно верную, поэтому не готовы понять до конца позиции тех, кто им противостоит. По этой причине американцев постигла неудача переговоров по вопросам наличия оружия массового поражения в Северной Корее и Иране. Одновременно в этом проявляется такая специфическая черта американских переговорщиков как эгоцентризм. Представители США полагают, что партнеры непременно должны следовать теми же правилами, что и они.

США характерен масштабный взгляд на проблемы, являющиеся предметом переговоров, их анализ в увязке с основными тенденциями развития обстановки в мире и долгосрочными целями американской политики. Американцам свойственны крупные инициативы, нацеленные на осуществление сложных и многоплановых переговоров, подобно Плану Маршалла, последовавшему за окончанием Второй мировой войны, или в наши дни – идея демократиза-

ции обширного региона Большого Ближнего Востока. Другим примером может служить «челночная дипломатия» Г. Киссинджера в к. 1970-х гг. и подписание Кемп-Дэвидских соглашений в 1979 г.

Нередко позиции США в переговорном процессе подкреплены военной, финансовой и иной помощью. Американцы почти всегда обладают обширной информацией, поскольку возможности их разведслужб весьма значительны. Однако порой у них проявляется склонность придавать чрезмерное, в ущерб анализу, значение разведанным. Порою разведслужбы превышали значение поставщиков информации, стремясь влиять на ход переговоров с позиций, расходившихся с позициями Госдепартамента, и возникавшие противоречия приходилось сглаживать на уровне президента. Хрестоматийным является скандал «Ирангейт», грянувший в 1987 г. в США, поскольку благодаря журналистам стали известны случаи использования Белым домом параллельной, скрытой от Госдепартамента линии ведения переговоров с использованием спецканалов с КСИР (Корпусом стражей исламской революции), хотя официально дипломатические отношения между ИРИ и США были разорваны.

Американцы порой прибегают к таким методам воздействия, как угроза применения санкций или их применение, угроза применения силы или применение силы, причем иногда и без необходимых решений Совета Безопасности, как это имело место в отношении Ирака в 2004 г.

Они действуют в русле принятых цельных концепций или доктрин, касающихся тех или иных регионов мира или крупных проблем или концепции внешней политики или стратегий национальной безопасности.

Американский переговорщик всегда хорошо подготовлен к переговорам, для него характерны такие качества, как профессионализм, подкрепленный хорошим экспертным сопровождением.

Американцы весьма настойчивы в достижении поставленных целей. Внесение изменений во внешнеполитические установки, в заявленные США позиции связано, как правило, в Вашингтоне с большими сложностями. Для американцев остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами, но, после того, как позиция согласована, члены американской делегации независимы в принятии решений.

Во время переговоров переговорщики из США сконцентрированы на конкретной ключевой проблеме, стремятся выявить и

обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, частности, связанные с выполнением предварительных договоренностей.

Американцев редко интересует высокопарная риторика, они заинтересованы в оперативном рассмотрении вопросов повестки дня и как можно более быстром достижении выгодного соглашения.

Во время переговоров американские политики и дипломаты ориентируются на образ универсального человека, живущего и действующего вне пространства и вне времени. Поэтому акцент в предлагаемых ими решениях делается на политические технологии универсального характера, лишённые какой-либо национальной специфики. Причем это касается не только переговоров. Ошибочное представление о том, что в странах Востока после «арабской весны» можно было повторить опыт демократизации европейских стран постсоветского периода.

Американскому стилю в международных переговорах свойственен прагматизм и практицизм. Это выражается в том, что американские дипломаты и политики в своей аргументации исходят не из теории, а из фактов. Предпочитают индуктивный тип аргументации, причинно-следственные аргументы, предполагающий вывод заключения на основе фактического доказательства. Подобный стиль аргументации вообще характерен для англосаксонского переговорного стиля и отличается, например, от традиций римского права, где исходной точкой доказательства служит некий принцип, а само доказательство строится как демонстрация применения этого принципа. Прагматизм проявляется в том, что во время встречи они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся обсудить не только общие подходы к ее решению, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американский прагматизм базируется на вполне объективных факторах. Как правило, представители США изначально владеют преимуществом и обладают более сильной позицией на переговорах, что отражается на технологиях ведения переговоров. Американской делегации всегда свойственен жесткий прессинг и настойчивость в реализации своих целей. Для них переговоры это процесс решения проблемы путем взаимных уступок с учетом соотношения сил и они не любят, когда другая сторона предлагает только один вариант ее решения.

Во время многосторонних переговоров американцы балансируют между противоположными позициями, соответствующими

национально-государственным интересам различных участников, и способны быстро перестраиваться в зависимости от изменения ситуации. Американские делегации тщательно готовятся к переговорам и ожидают столь же тщательной подготовки от своих партнеров.

Американцы предпочитают высокий темп дискуссии, из-за чего они часто производят впечатление чрезвычайно напористых и даже агрессивных, однако это особенности их национального стиля ведения переговоров, а не отношение к тому или иному конкретному партнеру.

Американскому переговорному стилю присущи также внешне выражаемые открытость, дружелюбие, оптимистичность, что не следует воспринимать как готовность во всем идти навстречу партнерам. Скорее, это проявляющиеся в американской переговорной культуре черты американского образа жизни.

Они умеют и любят торговаться, на переговорах американская сторона наиболее часто использует тактический прием пакетного предложения, а при подготовке итоговых соглашений американцы предпочитают подробно описывать все детали, в результате чего объем итоговых документов может быть весьма значительным.

Не любят перерывов в беседе, берегут время и ценят в людях пунктуальность, всегда во время приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность деловой встречи от полчаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы ценят правдивость, врать у них не принято, а уличение во лжи может навсегда разрушить репутацию человека в деловых кругах.

Даже тогда, когда переговоры носят сугубо официальный характер, американские делегации и их отдельные члены стремятся по возможности не ограничиваться формальным общением, а общаться и неформально. Они открыты к общению, в том числе и в неофициальной обстановке, охотно идут на доверительные беседы, предпочитают прямо высказывать свои взгляды и ценят такого рода поведение партнеров, бережно относятся к устным договоренностям и весьма негативно реагируют на нарушения партнером данного слова.

На переговорах американцы, будучи воспитаны в уважении к СМИ, придают большое значение общению с прессой. Британский

исследователь *П. Шарп* заключил, что есть три большие проблемы в общении с американцами: материальная, идеологическая и лингвистическая.

Первая исходит из того, что на переговорах американцы представляют свою позицию от имени страны, которая является одной из самых развитых, богатых и сильных держав. Вторая проблема связана со второй, так как американцы убеждены в своей абсолютной правоте и исключительности. Третья проблема состоит в том, что большая часть международных переговоров ведется на английском языке – и порой простые формулировки американцев, кажущиеся иногда даже слишком упрощенными, могут скрывать за собой гораздо более сложные позиции и приоритеты.

Суммируя вышесказанное, следует выделить такие специфические черты американского стиля как:

1. Прагматизм и практицизм совмещается с идеологизированностью.
2. Следование универсальным и обобщенным представлениям об обществе и культуре в духе европоцентризма, вернее, американоцентризма.
3. Приверженность причинно-следственным, логическим и рациональным принципам в аргументации своей позиции.
4. Масштабность предложений во время переговоров.
5. Во время переговоров стремятся касаться не только вопросов по существу.
6. Американцы любят и умеют торговаться.
7. Стремятся выдвигать «пакетные» требования.
8. Уделяется значительное внимание контактам со СМИ во время переговоров, говорит об открытости.
9. Помимо открытости свойственно дружелюбие, оптимистичность.
10. Во многосторонних переговорах придерживаются не позиционному торгу, а более склонны к гарвардскому стилю, т.е. в приоритете интересы, а не позиции.
11. Одновременно с прагматизмом, нередко американцы идут на риск.

12. Предпочитают сразу «брать быка за рога», т.е. переходить к обсуждению существу проблемы без дальних рассуждений и разговоров и не терпят перерывов в переговорах, поскольку ценят время.
13. Высокий уровень профессионализма.
14. Могут быстро поменять повестку дня в переговорах, прибегают к импровизации.
15. Стремятся найти конструктивные решения в любых переговорах.

**Французскому стилю** характерно глубокое и подробное изучение всех аспектов и потенциальных последствий поступающих предложений, в силу этого переговоры проходят медленно, и любая попытка их ускорить может лишь навредить делу. Для французов в особом приоритете принцип: недостаточно держать под контролем возникающие проблемы и кризисные ситуации, необходимо искать и находить им решения.

Французы склонны проводить углубленный анализ тех явлений и фактов, связанных с переговорами. Базируясь на строго логическом мышлении, французские переговорщики придают большое значение отработке общих принципов договоренностей, в рамках которых должны затем решаться конкретные проблемы. Французские переговорщики придают значение развернутой аргументации своей позиции и предложений, вскрытию противоречий в позициях партнера.

При недоверии к самому явлению переговоров и компромиссам, в процессе решения внутренних проблем, французы редко прибегают к переговорам, предпочитая игнорировать конфликты или искать иные, отличные от переговоров пути их разрешения. Неприязненное отношение к компромиссам множится на чувство интеллектуального превосходства, свойственного французам. Как следствие, им не свойственен торг, в результате французы достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. В связи с этим французская делегация на переговорах следует конфронтационному типу взаимодействия. Поведение французов меняется в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы. Переговорщики из французов цепкие, на уступки, даже в малом, идут только при адекватных встречных шагах партнера.

Действуют, как правило, на основании строгих установок руководства, всякое отступление от которых требует новых указаний, что может сказываться на темпе переговоров.

Французы придают особое значение протокольной стороне взаимоотношений (одежда, знаки уважения, рассадка за столом, стиль высказываний, вежливость). Они полны гордости за вклад своей страны в копилку мировую цивилизацию, за достижениями в различных областях, в том числе в гастрономии и виноделии.

Французы вежливы, особенно с иностранцами, причем они такковы не из личного интереса, а по причине ментальных характеристик – галантности и вкуса к общению. Какие бы ни были добрые отношения французов с партнерами по переговорам, тем не менее, они избегают переходить на панибратство. Амбивалентная черта французского характера – суетливость, легкомыслие, недостаточная сдержанность; часто предпочитают внешний облик солидным качествам, приятное – полезному. Как следствие, французы зачастую французы могут увлечься новым предприятием и так же быстро к нему охладеть, легко переходя из одной крайности в другую. Французы скорее галантны, чем вежливы, скептически и расчетливы, хитроумны и находчивы.

Если сравнивать французских переговорщиков с представителями США, то французы менее свободны и самостоятельны в ходе переговоров. В компетенции непосредственных участников французской делегации находятся вопросы тактики ведения переговоров, где они часто демонстрируют богатое разнообразие средств и приемов. Поэтому французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям, предпочитают по возможности заранее определить вопросы, которые могут возникнуть в ходе официальной встречи, и провести предварительные консультации по ним.

Поскольку французы с любовью относятся к национальной истории, стране, культуре, языку, важным фактором при проведении переговоров и во время деловых встреч с ними является использование французского языка в качестве официального. Материалы для обсуждения на переговорах желательно готовить на французском языке. Необходимо учитывать, что французы довольно чувствительны к ошибкам иностранцев во французском языке. Вопросам риторики придается большое значение. Однако если ваш французский партнер заговорил вдруг по-английски или по-русски, считайте, что на этот день вы получили самую большую уступку.

**Англичане**, как и американцы, подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе встречи можно будет найти оптимальное решение. Готовясь к переговорам, англичане зачастую обращают внимание на принципиальные вопросы и не стремятся все детализировать, прагматично полагая, что выгодные решения принимаются уже в ходе самого переговорного процесса в зависимости от текущей позиции партнеров и складывающейся ситуации. Так же как и американцы, англичане отдают предпочтение не теоретическим концепциям, а эмпирическому знанию, конкретным фактам.

Консерватизм, как образ жизни англичан, нашел свое отражение и на специфике переговоров. Это проявляется во внешней манере держаться, в следовании принятых ритуалов и традиций ведения переговорного процесса. В отличие от американских переговорщиков, англичане реже рискуют, более осторожны и взвешены в выборе возможных альтернатив.

При ведении переговоров нередко следуют принципам «честной игры», «слова джентльмена». В отличие от американцев и немцев, предпочитающих «брать быка за рога», англичане предпочитают начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт и т.п. В отличие от них, англичане всегда держатся официально.

С профессиональной стороны, члены английских делегаций обладают высоким уровнем. Известно, что англичане на переговорах проявляют себя как хорошие психологи. Отчасти это можно объяснить особым вниманием к изучению психологии в британских университетах при подготовке специалистов в области политических наук и международных отношений.

Англичане традиционно сдержаны в своих суждениях и заключениях, они избегают категорических утверждений, избегают острых углов во время переговоров, склонны обходить любые личностные моменты и всего того, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь, но при этом они учитывают политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму отказаться от выгодного контракта.

При всей своей приветливости и доброжелательности, готовности помочь, пойти навстречу, выручить из беды англичане остаются абсолютно непоколебимыми во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов.

Англичане придерживаются стратегии торга, умело отстаивают свои интересы. Риск присутствует, но его степень минимальна в принимаемых решениях. В деловых отношениях довольно жестко следуют правилам протокола.

Любой переговорщик, придерживающийся принципа «молчание – знак согласия», часто ошибочно думают, что убедил англичанина в своей правоте. При этом, британская способность терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главным достоинством человеческого характера.

В ходе делового общения с англичанами неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, стремятся заполнить любыми разговорами, хотя бы о бейсболе. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться помолчать. Скорее наоборот, многословием, лишними разговорами можно только усложнить переговоры.

Не следует начинать переговоры с англичанами без тщательной подготовки и согласования, но если согласованы программа и сроки пребывания, то нет необходимости сообщать о своем прибытии.

Типичные высказывания англичан во время переговоров («мне кажется», «я думаю», «я полагаю», «возможно, я не прав») характеризуют их склонность по возможности не давать однозначных ответов типа «да» или «нет».

Сильной стороной английских переговорщиков является прекрасное знание страны, предмета и проблем, которые подлежат обсуждению. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на переговорах и делать прогнозы на будущее.

Позиция на переговорах, как правило, жесткая и ведутся они с привлечением многочисленного фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция, строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр контракта. Оговаривается и определяется не только все, что связано с контрактом, но также и деятельность, направленная на дальнейшее развитие сотрудничества.

Обращение на «ты» абсолютно неприемлемо, так же как и обращение по имени без специального на то разрешения. В разговоре с англичанином не следует употреблять так же и слово «джентльмен». Английская пословица гласит: «Джентльмен тот, кто никогда не употребляет этого слова».

**Немцы** предпочитают первыми начинать переговоры, в случае, когда твердо уверены в том, что придут к определенному соглашению с партнером. Как и англичане, позиция во время переговоров прорабатывается со всей тщательностью. Обсуждают вопросы в ходе переговоров последовательно, не закончив с одним, они редко переходят к следующему пункту повестки дня. Строго следуют протоколу, следят за соблюдением иерархии при рассаживании за столом и за очередностью выступлений. Весьма неодобрительно воспринимают неожиданные предложения или изменения в повестке дня переговоров.

Немцам характерно дотошное внимание к деталям во время подготовки переговоров, стремятся учесть все возможные вопросы и нюансы, с ними связанные. Немецкие переговорщики отличаются хорошей юридической подготовкой и глубокими знаниями правовых нюансов обсуждаемой проблемы. Немцы, в отличие от американцев, несколько дольше по времени принимают решения, в силу того, что они проводят тщательный анализ альтернатив и проверяют все возможные случайности, чтобы не пришлось менять уже принятое ранее решение.

Очень часто германские делегации действуют в рамках подробно прописанных инструкций. В этом проявляются присущие немецкому национальному характеру пунктуальность и педантизм. Не стоит игнорировать во время переговоров тот факт, что немцы весьма щепетильны в отношении служебной иерархии, официальному статусу членов делегации противоположной стороны и членов собственной делегации. Поэтому точность в обозначении служебных рангов и официальных титулов, детальное соблюдение дипломатического протокола – обязательное условие успешного взаимодействия с немецкой делегацией.

Немцам, как американцам и англичанам, свойственно при дискуссии во время переговоров или принятии решения опираться на факты, количественные данные, схемы, диаграммы. Они оперируют логическими законами, поэтому, чтобы понять их позицию или убедить в своей, следует быть логичными и точными в изложении фактов.

Основные черты немецкого стиля переговоров:

1. Следование инструкциям, протоколу и иерархии.
2. Приверженность фактам, цифрам в аргументации.

3. Принцип «брать быка за рога», т.е. начинать переговоры с насущных вопросов.
4. Прагматизм и практичность.
5. Вежливость.
6. Не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий.
7. Высокий уровень профессионализма.
8. Опора на цифры, факты, данные, диаграммы, схемы.
9. Педантичность в мелочах, пунктуальность.
10. Не любят резкой смены повестки дня в переговорах, импровизация не характерна.

**Итальянская практика** делового общения в основном отвечает общепринятым нормам. Итальянцы во время переговоров более энергичны и активны, чем англичане или немцы, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения, в отличие от англичан или немцев.

Важное значение для итальянцев имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Таким примером может служить Сильвио Берлускони. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

При общении с итальянскими партнерами не следует забывать, что они особенно чувствительны к нарушению деловой этики. Очень ценят проявление интереса к Италии как стране, являющейся родоначальницей многих видов искусств и ремесел.

**В испанском стиле** переговоров проявляются такие качества нации как сердечность, открытость, галантность, чувство юмора и способность работать в команде. Для испанцев характерна иерархичность, что означает необходимость подробной консультации членов делегации с руководителями ведомств и подразделений, принимающих соответствующие решения.

Переговоры с испанскими переговорщиками часто начинаются с обсуждения вопросов культуры, искусства, а также местных до-

стопримечательностей. Они склонны к многословным дискуссиям, поэтому регламент переговоров часто не соблюдается.

Склонность испанцев опаздывать на деловые встречи является предметом многочисленных шуток. Сами они говорят, что не опаздывают только на корриду. Не следует назначать встречу на середину дня – время сиесты (13.30–16.30). Сиеста для них святое дело и в это время никакие переговоры не ведутся. Испанцы относятся к той категории людей, которые встречают незнакомого человека по одежке, поэтому безупречный внешний вид обязателен. Им считается классический костюм, белая рубашка, темные носки и до блеска начищенная обувь. В беседах с деловыми партнерами следует избегать таких тем, как гражданская война, период правления Франко, коррида.

АМЕРИКАНСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ	ЯПОНСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ	КИТАЙСКИЕ (ТАЙВАНСКИЕ) ПЕРЕГОВОРЫ	БРАЗИЛЬСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ
Подготовка и планирование навыков	Посвящение работе	Настойчивость и решимость	Подготовка и планирование навыков
Мышление под давлением	Воспринимать и использовать силу	Выиграйте уважение и доверие	Мышление под давлением
Суждение и разум	Выиграйте уважение и доверие	Подготовка и планирование навыков	Суждение и разум
Устная выразительность	целостность	Знание продукта	Устная выразительность
Знание продукта	Продемонстрировать навыки прослушивания	Интересно	Знание продукта
Воспринимать и использовать силу	Широкая перспектива	Суждение и разум	Воспринимать и использовать силу
целостность	Устная выразительность		конкурентоспособность

### Вопросы и задания

1. Параметры определения национальных и личностных стилей.
2. Кремлевская или российская модель ведения переговоров.

3. Американский стиль переговоров.
4. Французская специфика ведения переговоров.
5. Британский стиль переговоров.
6. Немецкая модель переговорного процесса.
7. Итальянский и испанский варианты ведения переговоров.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 8. ВАРИАЦИИ ВОСТОЧНОГО СТИЛЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** всесторонне изучить вариации восточного стиля ведения переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- национальные особенности и специфика переговорного процесса восточных партнеров;
- о влиянии национальных особенностей и личностных характеристик на ход переговорного процесса;

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации национальные особенности;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- охарактеризовать влияние национальных особенностей и личностных характеристик на ход переговорного процесса;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу.
- использовать техники аргументации и эффективно работать с возражениями;
- использовать приемы регуляции эмоционального напряжения;
- использовать национальные особенности переговорного процесса;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- навыками определения национальных и личностных особенностей, а также оценки их влияния на ход переговорного процесса;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена ростом влияния на международной арене таких стран Востока как КНР, Япония, Индия, арабские державы, Турция, Иран и пр., что делает актуальным изучение специфики восточных переговорных практик. Ось мировой экономики и политики ощутимо

смещается в сторону восточных стран, где бьется пульс стремительно развивающихся азиатских рынков и НИС. По этой причине, чтобы Россия сегодня смогла в полной мере воспользоваться диалогом с восточными партнерами, успешно использовать азиатский подъем в интересах развития нашей экономики, важно глубокое понимание восточной культуры ведения переговоров. Владение восточными переговорными практиками становится ключевой задачей для отечественной политической и экономической элиты. И задача этой книги – дать наиболее полное представление о современных традициях ведения переговоров в ведущих восточных странах.

Переговоры на Востоке обладают яркой национальной спецификой, отличаются особым отношением ко времени и пространству коммуникаций, к культуре и традициям. Именно поэтому понимание социокультурных особенностей стиля ведения переговоров восточных партнеров имеет ключевое значение для заключения успешных деловых и политических соглашений и контрактов. Несмотря на то, что Восток представлен самыми разнообразными национальными стилями ведения переговоров, в восточной культуре условно выделяют три ведущие цивилизационные традиции – конфуцианско-буддийскую, мусульманскую и индо-буддийскую. Их анализ даст возможность увидеть многообразие современного мира Востока и многогранность восточных переговорных традиций.

### Теоретическая часть

---

В мировой дипломатической практике сложилось весьма условное деление между «западным» и «восточным» стилями ведения международных переговоров. «Западный» – наиболее распространённый переговорный стиль, – результат восходящей эволюции таких различных переговорных стилей как эллинический, римский, византийский, итальянский, французский и др. Опираясь на «западный» стиль, участвующие в международных переговорах, дипломаты государств Европы и Северной Америки основное внимание обращают на логическо-рациональный аспект сути переговорного процесса, в то время как дипломаты стран Востока, придерживающиеся «восточного» стиля, большее значение придают эмоциональному аспекту в ходе переговоров.

«Западный» и «восточный» стили ведения переговоров не являются застывшими категориями – обновляются методы и способы ведения переговоров, в которых с участием многих десятков государств рассматривается и решается возрастающее число разнообразных вопросов.

На переговорах представителей западного и восточного стилей ощутимо проявляются их культурно-цивилизационные различия, разное восприятие ими роли фактора времени в переговорном

процессе. Западные политики и дипломатические представители привыкли к ускоренному бегу времени. В восточной культуре, напротив, ход времени не воспринимается столь же стремительно.

Разное мироощущение течения времени, а также неоднозначное восприятие понятий «быстро» и «медленно» проецируются на процесс переговоров и выработки правовых договорённостей. То, что дипломатам стран Востока представляется быстро развивающимся процессом, переговорщикам стран Запада нередко кажется достаточно медленным.

В «западном» стиле воплотились элементы буржуазного субъективизма и индивидуализма. Ведущую роль в его рамках традиционно играл силовой фактор, нередко использовавшийся в ходе переговоров для достижения дипломатической победы над партнёром. И в современную эпоху в западном переговорном стиле используется силовой нажим на партнёра в формате переговорного процесса. Этот метод характерен для США и некоторых ведущих западных держав, стремящихся доминировать за столом переговоров и навязывать, прежде всего, малым странам свои методы и способы ведения переговоров, рассчитанные на обеспечение собственных национальных интересов.

**Особенность японского стиля** состоит в том, что японским переговорщикам не характерно «брать быка за рога», не принято начинать переговоры с обсуждения основного вопроса повестки дня. Но, в отличие от испанцев, итальянцев и французов, которые начинают с обыденных вопросов, японцы начинают с обсуждения мелких деталей предмета переговоров, между делом выясняя для себя позиции партнеров. Стремясь к гармонии, японцы во время переговоров избегают открытого столкновения позиций. Из этого европейские и американские партнеры по переговорному процессу могут сделать не всегда правильные выводы. Для японцев нетипично открыто и однозначно отвергать предложения другой стороны. Они облачают свой отказ в весьма вежливую формулировку, сопровождая различными признаками дружелюбия, что у иностранных партнеров складывается зачастую неверное впечатление о позиции японской стороны, в результате «нет» может восприниматься как «да».

Японским переговорщикам свойственно идти на уступки по одним вопросам, когда увидели встречное движение с другой стороны, действуя по принципу «дар-отдар». Работая с представите-

лями японской делегации, всегда нужно помнить, что для японца очень важно «сохранить лицо».

Японцы, как англичане, немцы и американцы, пунктуальны, что и требуют от партнеров по переговорам. Они щепетильно относятся к опозданиям, какими бы причинами они не были обусловлены. Договорившись о встрече, японец непременно в срок, вплоть до минуты, появится на месте. Если вы не можете прибыть во время, обязательно предупредите об этом японскую сторону, а продолжительность встречи сократите на время опоздания, так как у партнера могут быть другие дела.

Японцы уделяют много внимания развитию межличностных отношений и во время неофициальных встреч стремятся, как можно больше узнать о партнере по бизнесу.

Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о своем деловом пар.

Суммируя, можно схематично говорить о таких специфических японских чертах как:

1. Высокая значимость национальной восприимчивости.
2. Прямо в глаза не смотрят, скрывают эмоции.
3. Тонкая игра.
4. Групповое принятие решений на основе консенсуса.
5. Лояльность.
6. Важность поддержания престижа. Спасение репутации.
7. Отсутствие склонности к полемике, спокойствие.
8. Особая забота об аккуратности и правильности деловой документации.
9. Пошаговый подход к принятию решений.
10. Формирование благоприятной среды для переговоров.
11. Принятие решений путем общих встреч и обсуждений.
12. Способ коммуникации – монолог – пауза – монолог.
13. Приоритет групповых целей. Опора на общий интерес зачастую в ущерб себе.
14. Не любят сокращать дистанцию.

15. На переговорах руководствуются понятием гармонии.
16. Не переходят сразу к главным вопросам.
17. «Да» японцев – не согласие, а знак вежливости и понимания.
18. Важно не выиграть – важно не проиграть.
19. Свойственны равноценные уступки.
20. Не отказывают напрямую. Японцы более уклончивы, чем китайцы и корейцы.

**Конфуцианский стиль (китайский стиль)** основан на стремлении к консенсусу и базируется на национальных культурных традициях Древнего и Средневекового Китая. Был накоплен огромный опыт ведения переговоров, сформировалась своеобразная стратегия ведения войны и на основе этого и ведения переговорного процесса. Китайские делегации на международных переговорах зачастую многочисленны и включают специалистов и экспертов по разным вопросам, так как китайцы принимают решения после тщательного изучения всех аспектов вопроса и длительного согласования по иерархической лестнице решений.

Китайская специфика переговоров:

1. Четкое деление по иерархическому принципу.
2. Приверженность традиционализму.
3. Часто ссылаются в качестве аргументов на историю.
4. Китайцам важно, чтобы переговоры проходили в духе дружбы и создают для этого соответствующую психологическую доброжелательную атмосферу.
5. Не выражают эмоции, поэтому зачастую сложно понять, что думает партнер, невербальная коммуникация на низком уровне.
6. Вежливые.
7. Стратегия Востока в целом – «Задуть в объятиях», не идут напролом.
8. Нетерпимость, готовность ждать. Любят затягивать переговоры, изматывающие переговоры.
9. Излюбленный тактический прием китайских делегаций – сделать предложение в последний момент.
10. Долго слушают, задают вопросы.
11. Управлять не действуя.

12. Целенаправленность, активность, целеустремленность.
13. Четко разграничивают этапы переговоров.
14. Большое внимание уделяют внешнему виду.
15. Не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий.
16. Многочисленная делегация, эксперты по всем вопросам повестки дня.
17. Многочисленные согласования на всех уровнях, одобрение центра обязательно.
18. Гостеприимность.
19. Подарки дарить всем членам делегации, в четном числе, но не числом 4. Нельзя дарить часы.
20. Настойчивые.
21. Сложные, упертые переговорщики.

**Южнокорейский стиль.** Будучи более открытыми, коммуникабельными, чем китайцы, высоко ценят личные контакты и непосредственное общение с партнерами. Как и все дальневосточные народы, весьма вежливы, учтивы. Большое значение придают неформальному общению. Здесь особенно сильны региональные, клановые и дружеские связи.

Корейцы не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность делового сотрудничества только при наличии реальной и детально разработанной программы. Переговоры ведут довольно напористо и агрессивно, что не мешает им традиционно растягивать протокольную часть. Вместе с тем не любят подолгу обсуждать второстепенные детали соглашения. Ценят ясность и четкость в изложении мыслей и предложений со стороны партнеров по переговорам.

Необходимо учитывать тот факт, что в Южной Корее сильное влияние оказывает традиционная конфуцианская мораль, по которой в межличностных отношениях необходимо учитывать чувства другого, относиться к нему исходя из его социального статуса, уважать его права и быть искренним в своих намерениях. В этой связи корейцам важны личные встречи, даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения достаточно простого телефонного разговора.

Корейским переговорщикам не свойственно, как и японцам, открыто выражать прямое несогласие с позицией партнера и стремление убедить его в своей неправоте. При общении с корейцами

следует избегать таких выражений как «надо подумать», «решить этот вопрос будет нелегко» и т.п., поскольку они будут воспринимать это как неприемлемость позиции партнера по переговорам. Корейцы, в отличие от японцев, не любят заглядывать далеко в будущее, они заинтересованы в непосредственном ближайшем результате собственных усилий.

Корейцы очень щепетильны в вопросах одежды – для мужчин и женщин обязателен строгий деловой костюм. Традиционно считаются одними из самых трудных партнеров по бизнесу.

Южнокорейская специфика ведения переговоров:

1. Сдержанный стиль переговорщиков.
2. Для китайцев важно придерживаться принципу клановости.
3. Уважительное отношение к старшим по возрасту.
4. Китайцы – это общительные, вежливые, общительные переговорщики.
5. Напористые в переговорах, не любят общие рассуждения, сразу готовы переходить к делу.
6. Ясность и четкость выражения проблем и путей решений.
7. Уважают пунктуальность.
8. Решение вопросов может занимать много времени, но существует четкий план.
9. Любят принимать решения в логической последовательности.
10. Дружелюбная атмосфера не означает, что будет легко достигнуть консенсуса.
11. Четкое изложение мысли.
12. Не любят отказывать.
13. Боязнь потерять лицо.
14. Открыто не говорят о согласии-не согласии.
15. Не любят доказывать, почему партнер не прав.
16. Не любят не официальные встречи и не официальное поведение.
17. Тщательная подготовка к переговорам до мелочей.
18. Не любят двусмысленности.
19. Любят групповую работу.
20. Более открытые, чем китайцы и японцы, но сдержанные. Могут проявить эмоциональность.

**Арабы** при знакомстве обязательно демонстрируют партнеру по переговорам свое радушие и будут весьма любезны. Это в духе исламской и традиции. Последующие переговоры не обязательно будут проходить так гладко. Как и многие народы Востока, избегают четких формулировок, определенных оценок, однозначных «да» или «нет», быть категоричными. Вместо этого скажут: «Иншалла» («Все в руках Аллаха») или «Машалла» («Так было угодно Аллаху»). Для арабов характерно чувство собственного достоинства и корректное отношение к партнерам. Перед принятием и озвучиванием решения, зачастую советуются между собой, демонстрируя коллегиальность и принцип уммы (общины). Выражая общую точку зрения или общее итоговое решение, арабы не выделяют вклад конкретного человека.

Для арабов торг за столом переговоров является самой предпочтительной формой взаимодействия партнеров. Арабские переговорщики следуют принципа продолжения переговоров и контактов, даже если стало очевидным, что на этот раз соглашения достигнуть не удастся. При этом отказ от сделки выражается в максимально смягченной, завуалированной форме и сопровождается расточением похвал в адрес партнера и его делового предложения.

На арабскую культуру переговоров оказывают значительное влияние принципы «международного исламского права». Последнее применяется в исламском мире для обозначения основанных на учении ислама вопросов, касающихся международных отношений, в том числе и заключения международных договоров. Исламские проповедники для обеспечения действенности и достоверности заключаемых международных договоров разработали условия, согласно которым:

- договоры не должны противоречить установкам ислама;
- они должны согласовываться с руководством исламского общества;
- заключение договора, которое приведет к агрессии против мусульманских стран, объявлено запретным;
- договоры должны составляться в письменном виде.

Следует обратить внимание на то, что согласно международному исламскому праву договоры следует неукоснительно соблюдать, поскольку в исламе верность данному слову является принципом шариата, а заключенный договор рассматривается как обязательство перед Аллахом. Однако, как показывает практика, договоры зачастую нарушаются, особенно в ситуации конфликта.

Во время проведения деловых встреч арабы беспрерывно угощают своих партнеров кофе (очень крепкий, без сахара, с большим количеством кардамона), но если начинают предлагать прохладительные напитки («щербет»), то это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу. Во время переговоров арабы одновременно с главной проблемой решают и второстепенные дела.

На Ближнем и Среднем Востоке не следует передавать документы, визитные карточки, подарки левой рукой – в странах ислама она считается «нечистой». По этой же причине не следует демонстрировать стопы ног – самую «грязную» часть тела. Неприличным и непозволительным для арабов считается поза переговорщика с забрасыванием ноги на ногу.

Типичным является необязательность арабов касаясь времени. Переговоры ведутся только с мужчинами, не принято смотреть в глаза собеседника (в восточных странах это расценивается как невоспитанность или надменность) во время переговоров.

На Ближнем и Среднем Востоке умение дарить подарки является искусством, которое сопровождается особыми ритуалами и церемониями. Надо быть особенно осторожным, выражая восхищение коврами, вазами, часами или запонками делового партнера. Их могут преподнести вам в подарок, ожидая ответного жеста. Вы не должны его принимать, независимо от того, насколько настоятельно Вас убеждают это сделать.

Для выражения уважения, внимания и безусловного подчинения ладонью руки касаются лба, а затем – сердца. Или же прикрывают глаз правой рукой и произносят: «Чашм» (ради вас готов пожертвовать своим глазом).

Если вас пригласят домой, то не исключено, что вы не увидите жену хозяина, хотя она может быть дома. Может быть и так, что вас пригласят вместе с супругой, но ужинать вы будете порознь: ее отправят на женскую половину.

**Турки** при ведении переговоров любят и умеют торговаться, прибегая к тактике изначального завышения требований, чтобы при случае «сделать уступку», ожидая ответного шага от партнеров по переговорам. Турки нередко не обращают внимания на регламент по времени, поэтому встречи с турецкими партнерами сильно затягиваются, и когда планируются переговоры с турками, надо учитывать определенный запас времени. Непосредственному предмету переговоров предшествует беседа на различные темы, но именно во время этой беседы и решаются наиболее важные вопросы.

В общении с **индийцами** не следует касаться личностных моментов. В деловых отношениях с партнерами допустимо рукопожатие. Женщине руку не пожимают, вообще до нее нельзя дотрагиваться. Приветствуя женщину-индуску, следует слегка поклониться, сложив руки перед грудью. Этот жест («намасте») состоит из соединения кончиков пальцев «домиком» на уровне груди и легкого поклона. С женщиной не принято заговаривать на улице, если она идет одна. Сами индусы, как и другие народы Ближнего и Среднего Востока, не слишком пунктуальны, но иностранцам рекомендуется быть точными. В знак особого уважения, на шею почетного гостя надевают гирлянды цветов. В деловых кругах практически все владеют английским языком.

### **Вопросы и задания**

1. Общие черты восточного варианта ведения переговоров
2. Особенности японского стиля ведения переговоров.
3. Особенности китайской и корейской модели ведения переговоров.
4. Арабский вариант переговоров.
5. Турецкие и индийские особенности переговорного процесса.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 9. СТРАТАГЕМНАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** всесторонне изучить особенности стратагемной модели ведения переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- историю становления стратагемного типа ведения войн и переговоров;
- о 6 типах стратагем, их содержание и вариации;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации те или иные стратагемы;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– охарактеризовать влияние национальных особенностей и личностных характеристик на ход переговорного процесса;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу.

– использовать техники аргументации и эффективно работать с возражениями;

– использовать приемы регуляции эмоционального напряжения;

– использовать национальные особенности переговорного процесса;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– навыками определения национальных и личностных особенностей, а также оценки их влияния на ход переговорного процесса;

– методами познания политической действительности;

– теоретическим материалом курса;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена возросшим влиянием Китая на международной арене, с успешным продвижением его инициативы «Один пояс – один путь». В связи с этим необходимость знать специфику китайского стратагемного варианта ведения переговоров, но не только с позиций чисто научных или познавательных, но и с практических соображений.

## Теоретическая часть

---

Стратагемная модель – это метод интеллектуальных ловушек и более подробно магистры ознакомятся на сайте (смотри: [https://studme.org/127802125895/politologiya/mezhdunarodnye\\_peregovory\\_v\\_biznese\\_i\\_politike](https://studme.org/127802125895/politologiya/mezhdunarodnye_peregovory_v_biznese_i_politike) или <https://www.biblio-online.ru/viewer/EAB9CBA7-5E80-43BC-B8EF-80A0D3F296E1#page/1>).

Термин «стратагема» (по-китайски: чжимоу, моулюе, цэлюе, фанлюе) означает стратегический план, в котором противника втягивают в какую-либо ловушку или хитростью пытаются решить свои вопросы. Ловушка может быть совершенно разной от небольшой уловки и какого-нибудь незначительного действия до целой хорошо спланированной системы поведения в затруднительной, исключающей прямого действия ситуации. Слово «чжимоу» означает также еще и сообразительность, изобретательность, находчивость. Исходя из этого, понятие «стратагемность» включает в себя набор разнообразных качеств: камуфлирование, введение в заблуждение, соблазнение, уход от прямого действия, получение преимуществ, захват добычи.

Такой подход базируется на анонимном древнекитайском трактате «Тридцать шесть стратагем. Тайная книга воинского искусства». Первое упоминание о нем встречаем в работе Сяо Цзысяна (489–537) «Истории династии Южная Ци» («Нань Ци шу») (479–502 гг.). Эта хроника включает в себя биографию государственного деятеля Ван Цзинцзэ, который и упоминает «тридцать шесть стратагем (саньшилю цэ) почтенного господина Тана». В свою очередь под «господином Таном» подразумевался известный для Китая военачальник Тан Даоци (до 436 г. до н.э.), состоявший на службе династии Южная Сун (420–479).

О проникновении стратагемного типа мышления в сознание китайцев свидетельствует китайская народная поговорка, гласящая, что «из тридцати шести уловок уход – прежде всего», где уход олицетворяет собой обход как лучший из стратагемных приемов. Предполагается, что стратагемный принцип сложился в VII в., на рубеже династий Мин и Цин.

Длительное время книга стратагем считалась тайным стратегическим национальным достоянием, но в 1941 г. была случайно найдена на мостовой города Чэнду (провинция Сычуань). После «культурной революции» и с началом политики открытости трактат был опубликован и получил широкое распространение как в Китае, так и за его пределами.

Стратегический стиль мышления возник в древности в связи с приемами военной и дипломатической борьбы. Легендарный китайский стратег и мыслитель, полководец Сунь-цзы, живший в VI веке до н.э. в своем трактате «О военном искусстве» предлагал облекать предварительные расчеты в форму стратегем. В настоящее время считается установленным, что под литературно-философским псевдонимом Сунь-цзы выступал выдающийся полководец-стратегемщик Сунь Бинь, живший в IV в. до н.э. в древнекитайском царстве Ци.

Стратегическая мышления на переговорах означает искусство использования разнообразных приемов психологического противоборства, где есть свои законы и требования. Сунь-цзы весьма примечательно описал стратегическую тактику: «Если ты и можешь что-нибудь, показывай противнику, будто не можешь; если ты и пользуешься чем-нибудь, показывай ему, будто ты этим не пользуешься; хотя бы ты и был близко, показывай, будто ты далеко; хотя бы ты и был далеко, показывай, будто ты близко; заманивай его выгодой; приведи его в расстройство и бери его; если у него все полно, будь наготове; если он силен, уклоняйся от него; вызвав в нем гнев, приведи его в состояние расстройства; приняв смиренный вид, вызови в нем сомнение; если его силы свежи, утоми его; если его ряды дружны, разъедини; нападай на него, когда он не готов, выступай, когда он не ожидает». Этот принцип имеет отношение в целом и к внешнеполитической стратегии КНР на сегодняшнем этапе – прямо и явно никогда не заявлять о своих претензиях и требованиях, а действовать уловками и хитростью. Во время переговоров стратегическая модель раскрывается как сумма целенаправленных мероприятий, рассчитанных на реализацию долговременного стратегического плана, обеспечивающего решение кардинальных задач.

Главная мысль стратегического мышления – не вступать в прямое противоборство, прямо о своих требованиях и целях во время переговоров не указывать, открыто не конфликтовать, ибо это способно завести переговоры в тупик, быстро истощить силы и нанести невосполнимый урон партнерским отношениям. С помощью тайных уловок можно «задушить в объятьях» партнеров по переговорам и сохранить свои силы и богатства: «Каждый человек стоит на линии фронта. Краткий миг рассеянности – и вот уже что-то, принадлежащее одному человеку, досталось в добычу другому. Но

тот, кто умеет применять стратагемы, всегда удержит инициативу в своих руках».

Для стратагемного мышления главная задача состоит не в том, чтобы силой подавить партнера по переговорам; не штурмом взять крепость во время боя, а в том, чтобы оппоненты обезоружили себя собственными руками. А идеальная защита в таком понимании переговоров не в том, чтобы напрямую отражать наступление противника, а в использовании позиций противника против него самого. Стратагемность мышления не предполагает сокрытия своих планов от партнеров по переговорам, напротив, демонстрируемая открытость также является оружием борьбы.

Таким образом, на переговорах предпочтительнее действовать нестандартно, чтобы одержать победу. Лишь чрезвычайные, непривычные, необычные, нестандартные действия и поступки смогут обескуражить и заставить партнеров по переговорам изменить свою точку зрения, а вслед за этим, возможно, принять и вашу позицию.

На переговорах весьма важно самые разные стратагемы творчески использовать в зависимости от сложившейся ситуации, и в этом смысле стратагемный подход тесно связан с ситуационным анализом. Особенно эффективно стратагемы могут быть применены в ситуации споров, конфликтов и разногласий по самым разным вопросам:

«Стратагемы подобны невидимым ножам, которые спрятаны в человеческом мозгу и сверкают, только когда их вздумаешь применить... Тот, кто умеет применять стратагемы, может мгновенно превратить в хаос упорядоченный мир или упорядочить хаотический мир».

Из комбинации нескольких стратагем формируется стратагемная цепь, где интеллектуальные ловушки, переплетаясь, усиливают друг друга. Все 36 стратагем условно делится на две основные разновидности: применяемые при сильном положении (наступательные) и при слабом положении (оборонительные).

В зависимости от целей, которых помогают достигать стратагемы, из списка 36 стратагем современные западные исследователи выделяют основные их разновидности (см. рис.).

Китайская мысль не видит в игре легкомысленное, пустячное занятие, игра отличается от «серьезного» поведения не столько содержанием и не способом действия, а только нашим отношением к действию.



Подлинный мир игры – субъективный и внутренний, хотя сама игра целиком разворачивается в мире объективного и внешне-го. Она есть в своем роде самый радикальный способ совмещения нашего внутреннего мира с объективной действительностью, при котором одно не подменяет другое.

Китайская мудрость нацелена на изучение «текущего момента» действительности, поэтому акцент ставится не на «что» и «как», а на «когда» Когда действовать и когда хранить покой? Когда «быть» и когда «не быть»? Ключевые понятия китайской мысли – это «случай», который в жизни мудрого оказывается неизменной судьбой.

### **Стратегемы победоносных сражений**

1. *«Обманув государя, переправиться через море»*
2. *«Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао»*
3. *«Воспользовавшись чужим ножом, убить человека»*
4. *«Спокойно ждать, когда враг утомится»*
5. *«Среди пожара учинить грабеж»*
6. *«Подняв шум на востоке, напасть на западе»*

Все последующие шесть стратегем направлены на победу, но не в процессе прямого, открытого столкновения. Наоборот, они нацелены на победу при помощи тонких уловок. Красноречивы их названия: зачастую они бывают напрямую связаны со смыслом стратегемы, или их можно интерпретировать через исторический смысл высказывания. Со всеми стратегемами можно ознакомиться

в работе Харро фон Зингера «Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать» в переводе А. Дыбо на сайте <https://www.e-reading.club/book.php?book=145114>. Кроме того, в помощь магистрам будет немаловажна Глава 3 «Восточная стратегемная модель ведения переговоров» учебника «Международные переговоры» И.А. Василенко смотри на сайте [https://studme.org/127802125895/politologiya/mezhdunarodnye\\_peregovory\\_v\\_biznese\\_i\\_politike](https://studme.org/127802125895/politologiya/mezhdunarodnye_peregovory_v_biznese_i_politike).

Приведём разбор одной из стратегем под названием «Обмануть государя, чтобы переправиться через море». Данный вариант стратегемы во время переговоров направлен на сокрытие своих истинных цели от оппонентов, на то, чтобы сбить их с курса, поэтому ее иногда называют «стратегемой шапки-невидимки». Один из китайских комментариев к первой стратегеме гласит: «Весьма часто как раз общеизвестное скрывает под собой глубочайшую тайну».

Эта стратегема и ее история восходят ко временам военного похода, предпринятого танским императором Тай Цзуном (626–649) за море, против государства Когурё на Корейском полуострове. Когда император с войском в 300 000 человек дошел до моря, он пал духом. Как переправиться по морю? Он стал сомневаться в разумности своего решения идти войной на Когурё. В смятении он попросил совета своих военачальников по поводу дальнейших планов. Взяв время на размышление, они стали обсуждать и пришли к выводу, что отказ от похода – это нецелесообразно, когда половина пути пройдена. Тогда они обратились к хитроумному генералу Сюэ Жэньгюю. На следующий день императору сообщили о том, что прибыл богатый крестьянин, живущий на побережье, и желающий помочь войску императора провиантом на время переправы. Император со своей свитой направился к берегу моря, которого он не заметил, так как 10 000 искусно расположенных одноцветных полотнищ от палаток закрывали все поле зрения. Богатый крестьянин почтительно пригласил императора войти в дом и разделить с ним трапезу. Через некоторое время император услышал свист ветра и почувствовал удары волн, а посуда в палатке стала дребезжать. Решив заглянуть за отдернутую занавесь, император и сопровождающие увидели бескрайнюю морскую гладь. «Где мы?» – взволнованно спросил он. «Вся армия движется в открытом море в направлении Когурё», – пояснил ему один из советников. Перед свершившимся фактом решимость императора окрепла и он отважно двигался навстречу восточному берегу.

На переговорах сокрытие истинной цели с помощью отвлекающей маскировки – широко распространенный прием. Среди примеров можно указать поиски со стороны США оружия массового уничтожения в Ираке, о чем широко оповещалось вся мировая общественность и об этом упоминалось на всех переговорах по Ираку перед подготовкой военной операции. Отвлекающий маневр с целью скрыть свои стратегические интересы в регионе Ближнего Востока.

На современном этапе международные эксперты полагают, что целенаправленная информационно-психологическая работа США по формированию общественного мнения привела к тому, что значительная часть мирового истеблишмента убеждена: единственная причина напряженности на Корейском полуострове – безумное желание «агрессивного, непредсказуемого северокорейского диктатора» обзавестись вдобавок к миллионной армии еще и ядерным оружием.

В качестве примера, иллюстрирующего, как смена тактики на политических переговорах может привести к успеху, приведем неожиданное признание северокорейского президента Ким Чен Ира в сентябре 2002 г. о похищении 13 японцев для обучения своих шпионов в 1970–1980-х гг., от чего в течение двух десятилетий корейцы решительно отреклись. Ким Чен Ир принес извинения и разрешил оставшимся в живых пяти похищенным посетить Японию. Сделав это, он устранил давние препятствия на пути нормализации отношений между Японией и Северной Кореей, что было особенно важно для последней ввиду обострения отношений с США по поводу ядерной программы. Как известно, Япония активно участвует в переговорах по обсуждению северокорейской ядерной программы. Таким образом, в этом примере на политических переговорах были использованы сразу две стратагемы – первая и вторая.

### **Стратагемы сражений при равновесии сил**

7. *«Из ничего сотворить что-то»*
8. *«Для вида чинить деревянные мостки, втайне выступить в Чэньцан»*
9. *«С противоположного берега наблюдать за пожаром»*
10. *«Скрывать за улыбкой кинжал»*
11. *«Сливовое дерево засыхает вместо персикового»*
12. *«Увести овцу, попавшую под руку»*

Для последующих шести стратагем основное внимание уделяется тактике создания иллюзии силы при действительном паритете сил. С этой целью партнерам по переговорам демонстрируется своё превосходство в основных вопросах, чтобы скрыть равенство сил в других аспектах. Эти стратагемы в том числе акцентируют внимание на достижение победы чужими руками, использование разлада в стане партнеров по переговорам.

Седьмая стратагема «Из ничего сотворить что-то»: «Когда нет ничего, а показываешь, что как будто обладаешь чем-то – это и есть обман. Однако же всякий обман не держится долго и легко распознается. Поэтому несущее не может все время быть несущим. Если же из ничего сотворить что-то, тогда обман станет действительностью, пустое станет содержательным. Посредством несуществующего нельзя победить врага. Сотвори из него нечто сущее – и враг будет повержен».

а) Инсценировать угрозу следует таким образом, чтобы противник смог увидеть обман; тогда его бдительность значительно ослабнет, при столкновении с реальной угрозой противник примет ее вновь за ложную, и в результате окажется в проигрыше.

б) Выигрыш перевеса, достижение перемены в воззрениях или каких-то реальных изменений с помощью инсценировки.

в) Создать что-либо из ничего, придуманное выдать за реальность; распускать слухи; устраивать лживые, клеветнические кампании.

Данный вариант стратагемы нацелен на то, чтобы достичь перемены во взглядах оппонентов или каких-то реальных изменений в сложившейся ситуации с помощью инсценировки. Именно такой смысл заключен в названии стратагемы: достать что-либо из воздуха; делать из мухи слона, представить выдумку реальностью; распускать слухи; устраивать эффектные пиар-кампании.

Седьмую стратагему окрестили как тактику диффамации, делать из мухи слона, маневр раздувания или «стратагемой мистификатора», ведь она учит тому, как соединять фикцию и реальность, чтобы в нужное время фикцию выдать за реальность. «Ничто» – в данном случае информационный фантом, который должен обмануть оппонентов по переговорам, а «что-то» – истинное явление, которое замаскировано фантомом и внезапно выступает из-за него в момент, когда противник еще полагает, что перед ним фантом. Так из «ничего» возникает «что-то».

Современные переговоры не обходятся без пиар-сопровождения, и надо быть готовым к самым неожиданным пиар-акциям. Манипулировать на переговорах, прибегая к информационным технологиям, означает распространять такую информацию, которая создает стимулы для необходимых политических реакций. Другими словами, распространяются не идеи, а стимулы, т.е. используются психологические трюки, которые вызывают определенные чувства, эмоциональные порывы и политические действия, нечто вроде политической провокации.

Американский политик и дипломат, теоретик и стратег «холодной войны» Дж. Даллес, говорил: «Если бы я должен был выбрать только один принцип внешней политики и никакой другой, я провозгласил бы таким принципом свободный поток информации».

Таким образом, применение «стратагемы мистификатора» с помощью информационных технологий на политических переговорах – чрезвычайно опасный ход, последствия которого могут быть катастрофическими.

#### **Стратагемы наступательных сражений**

13. *«Бить по траве, чтобы испугнуть змею»*
14. *«Позаимствовать труп, чтобы вернуть жизнь»*
15. *«Вынудить тигра покинуть гору»*
16. *«Если хочешь схватить, прежде отпусти»*
17. *«Бросить кирпич, чтобы заполучить яшму»*
18. *«Чтобы схватить разбойников, надо прежде схватить главаря»*

Стратагемы с 13 по 18 ставят своей целью выявить слабые стороны партнеров по переговорам, обнаружить тайных противников. Это шесть стратагем, в основе которых лежит стратегия противоборства через плановое ослабление позиций противника его же поступками.

13 стратагема под названием «Бить по траве, чтобы испугнуть змею» отсылает нас к легенде, согласно которой, после смерти Цинь Шихуана сановник Чжао Гао организовал заговор против нового императора, но предварительно запугал всех придворных. Кто не соглашался с его провокационным мнением – тех убивали. СУТЬ: Удар, нанесенный наудачу, позволит выяснить истинное положение дел. Обдумай последствия этой попытки – и приступай к решительным действиям.

Данная стратагема нацелена на то, чтобы оказать влияние на оппонентов с помощью косвенного предостережения, запугива-

ния, жесткого давления или какого-либо провокационного высказывания либо поступка. Иными словами, должен прозвучать предупредительный выстрел, который призван создать ощущение тревоги у ваших партнеров по переговорам. В связи с чем, эту стратегию называют еще и «стратегией провокации». Если необходимо, то во время переговоров партнеров следует подтолкнуть к определенным поступкам, иногда с помощью косвенных угроз, а иногда, напротив, с помощью провокационных призывов к действию. Подобная политическая тактика широко применяется в военном искусстве.

В качестве примера реализации данной стратегии в военном искусстве можно привести действия ограниченного контингента англо-французских войск во время Суэцкого кризиса 1956 г. Во время высадки в Порт-Саиде англо-французская армия использовала фальшивых десантников из дерева и резины для того, чтобы узнать расстановку сил численно превосходящего противника и умело этим воспользоваться. Армия Египта обманулась, приняв манекены за реальных десантников, и начала операцию по окружению и уничтожению, тем самым обнаружив свою огневую и живую мощь. В результате воздушные силы Англии и Франции нанесли египтянам тяжелые потери.

На переговорах применима риторическая хитрость, согласно которой при критическом разговоре не стоит самому показывать свою точку зрения, а лучше короткими замечаниями побуждать высказаться оппонентов. Поток речи партнеров можно пресечь немногими провоцирующими словами и по их реакции узнать истинные намерения. Однако ни в коем случае нельзя самому разражаться нотациями, поскольку оппоненты получают возможность вернуться к спокойному изложению своей позиции и сокрытию задних мыслей. В таком контексте тактика «бить по траве» означает высказывать раздражающие оппонентов замечания, а роль «вспугнутой змеи» играют партнеры по переговорам, спровоцированные на подробные объяснительные речи.

Известным мастером словесных провокаций был Лев Троцкий. Во время переговоров по Брестскому миру в 1918 г. он высказал заявление, ставшее хрестоматийной провокацией: «Ни мира, ни войны, а армию распустить».

На сегодняшний день в переговорах «стратегия провокации» весьма популярна, особенно среди восточных политических лидеров. Так, президент Ирана в 2005–2013 гг. Махмуд Ахмадинежад

не единожды высказывался на международной арене в отношении Израиля: «стереть Израиль с лица земли» или перенести его подальше с Ближнего Востока – хоть на Аляску, хоть в Европу.

Не менее провокационно выступал на первых этапах шестисторонних переговоров по урегулированию ядерной проблемы северо-корейский президент Ким Чен Ир. В 2003 г. он провокационно заявил о запуске атомного реактора в Енбене, о подготовке к переработке ядерных отходов с целью производства оружейного плутония. Он акцентированно подчеркивал, что запущенный 5-мегаваттный реактор способен производить достаточно плутония для одного или двух дополнительных ядерных зарядов в год. Заметим также, что у Северной Кореи в то время уже было 8 тыс. топливных стержней. Другими словами, Северная Корея не стала делать никаких символических уступок американцам, выбрав путь нагнетания напряженности и провоцирования США. Сегодня переговоры продолжаются, но достичь сближения позиций США и Северной Кореи до сих пор не удается.

#### **Стратегемы сражений с несколькими участниками**

19. *«Вытаскивать хвост из очага»*
20. *«Мутить воду, чтобы поймать рыбу»*
21. *«Золотая цикада сбрасывает чешую»*
22. *«Запереть ворота, чтобы схватить вора»*
23. *«Дружить с дальними, воевать с ближними»*
24. *«Потребовать проход через Го, чтобы напасть на него»»*

В случае, если на многосторонних переговорах нельзя открыто вести себя агрессивно, то можно извлечь выгоду из-за отсутствия согласия у другой стороны. В то же время самому надо иметь уверенный вид, что позволит привлечь союзников и отпугнуть оппонентов.

20 стратегема «Мутить воду, чтобы поймать рыбу» отсылает нас к «Чуду на реке Фэйшуй», где 80-тысячное войско Цзинь встретилось с 500-тысячным войском Цинь. Полководец Цзинь попросил врага отойти от берега, чтобы дать возможность переправиться для сражения. Циньцы в панике бежали. СУТЬ в военных действиях и переговорах: воспользоваться скрытым разладом во вражеском стане, извлечь выгоду из его слабости, навязать свою волю недалёковидному противнику. БИЗНЕС-СУТЬ: в конкурентной борьбе можно использовать в своих целях противоречия внутри компании-конкурента или противоречия между другими фирмами-партнерами.

20 стратагема отсылает нас к древнему приему ловли рыбы. Китайская поговорка гласит: «В мутной воде легко ловится рыба», поэтому для удачного лова важно вовремя замутить воду. На переговорах суть этого приема состоит в том, чтобы искусственно создать ситуацию некоторой неразберихи с делами или запутать общую обстановку, чтобы незаметно для других и без лишних хлопот, без большого риска извлечь для себя определенную выгоду. При этом можно использовать не только искусственно созданную путаницу и неразбериху с делами, но и естественно сложившиеся запутанные обстоятельства. Психологическое обоснование такого приема состоит в том, что неразбериха помогает обезопасить себя от неуютно чувствующего в такой обстановке противника, который теряет равновесие духа и приходит в смятение.

Данную стратагему поэтому и называют «стратагемой путаницы». На переговорах в качестве «мутной воды» могут выступать не только крайне запутанные обстоятельства, но и предвзятость и неясность оспариваемых противниками оценок состояния дел, а также основные понятия и представления, которые по-разному воспринимаются противниками, туманность и расплывчатость сделанных предложений, прорехи в законодательстве, неопределенность и двусмысленность положений выработанного соглашения.

В свою очередь, «пойманная рыба» также может обозначать многое, в том числе выгодные условия соглашения, устранение оппонентов, возможность скрытых действий, а иногда даже просто выигрыш времени. Достаточно часто «пойманной рыбой» может служить сформированное в результате переговоров благоприятное общественное мнение по нужному вопросу, и тогда вполне можно говорить об «удовольствии половить рыбу в мутной воде».

На многосторонних международных переговорах в случае конфликта достаточно часто принято нейтрально говорить о «враждующих сторонах» и тем самым уклоняться от разграничения нападающего и жертвы. Однако такая нейтральность формулировки может не только сдерживать проявление эмоций, но и содействовать развитию негативных политических тенденций: сохранить лицо агрессору и оправдать нерешительность действий или невмешательство международных организаций. Именно так и произошло во время кровавого этнического конфликта в Руанде в 1993–1994 гг., где погибло около 1 млн человек и почти 2 млн стали беженцами. Посол России в Руанде справедливо подчеркивал, что пассивность

Совета Безопасности (СБ) ООН во многом способствовала развитию геноцида. В результате ООН оказалась бессильна помешать кровопролитной гражданской войне, а серия принятых СБ ООН резолюций так и осталась на бумаге.

Достаточно часто распространение неуверенности и растерянности среди общественности с помощью непонятных маневров и туманных заявлений относится к долгосрочной стратегии на переговорах, чтобы скрыть собственную незаинтересованность в сложившейся ситуации или неблагоприятные цели.

### **Стратегемы битвы совместно с третьей стороной**

25. *«Выкрасть балку и подменить колонны, не передвигая дома»*

26. *«Грозить софоре, указывая на туювник»*

27. *«Притворяться глупцом, не теряя головы»*

28. *«Заманить на крышу и убрать лестницу»*

29. *«Украсить сухое дерево искусственными цветами»*

30. *«Пересадить гостя на место хозяина»*

Для осуществления наступательных планов главное – найти символический вход, т.е. путь к цели, потом надо его преодолеть и добиться желаемого, при этом важно иметь союзников, усердие которых необходимо подогревать обещанием наград. Если сначала раззадорить возможностью легкой победы, а потом напугать расплатой, то союзники сделают все возможное. Одновременно не возбраняется ослаблять оппонентов через смену состава делегации, кадровые перестановки, и самое главное – нельзя показывать свои сильные стороны даже союзникам.

28. «Заманить на крышу и убрать лестницу». Эта стратегема в иносказательном плане раскрывает механизм ее действия: завести на крышу и убрать лестницу – обманный маневр, который помогает изолировать противника, заманив его в ловушку какой-то приманкой. К такому приему на переговорах прибегают, чтобы выкрутиться в безнадежном положении, избавиться от ненужных партнеров, изолировать их на время, отстранить отдел, поэтому данную стратегему часто называют «стратегемой тупика» или «стратегемой отстранения от дел».

Иногда можно добиться наилучших результатов благодаря безнадежности положения: в такой ситуации у человека открывается второе дыхание и он мобилизует все силы для победы. Именно на это рассчитывает «стратегема тупика»: как гласит китайская поговорка, лучше всего сражается войско, «став спиной к реке», когда

все пути к отступлению отрезаны. С этой точки зрения, согласно Сунь-цзы, час для переговоров надо устанавливать так, «словно, взобравшись на высоту, отталкиваешь лестницу». Другая китайская пословица советует в этом случае «сжигать свои лодки и разбивать котлы».

Согласно данной стратагемной тактике опытный лидер на переговорах будет вести себя так, будто находится на тонущем корабле или в горящем здании. Тем самым он делает безрезультатными «все хитросплетения мудрецов противника, делает бесплодной всю пылкость его храбрецов. Он может принять противника». Основная идея этой стратагемы: знать, что ничего не получится, и все-таки действовать. Интересно, что именно в духе такой стратегии часто действовал сам Конфуций (551–479 до н.э.). Несмотря на всю безнадёжность попыток претворить в жизнь свои высокие этические идеалы, он не сворачивал с избранного пути, оставаясь верным себе и своим убеждениям, что сделало его идеи бессмертными.

В практически безвыходной ситуации на переговорах заявить: «Я знаю, что ничего не получится, но все-таки буду действовать» – психологически очень сильный ход, который может обезоружить противника. Таким решительным заявлением можно снискать понимание и поддержку, если не у оппонентов, то у заинтересованных наблюдателей, и в результате настойчивых действий суметь спуститься с «крыши» и добиться своей цели.

Эту стратагему на политических переговорах по иранской ядерной программе разыгрывал иранский президент Махмуд Ахмадинежад, популист исламистского толка. Ему удалось весьма успешно использовать данный стратагемный ход, чтобы привлечь на свою сторону большинство иранского народа. Когда Ахмадинежад пришел к власти летом 2005 г., его популярность была весьма ограничена: основная часть населения Ирана проигнорировала выборы, так что президента выбрал простой народ из глубинки, поверив в то, что он – ревностный сторонник ислама. После выборов Ахмадинежад своими зажигательными антизападными выступлениями по всей стране сумел завлечь за собой «на крышу» большинство, играя на патриотических чувствах сограждан. Самым сильным его стратагемным ходом стало публичное возобновление ядерной программы, из которого Ахмадинежад сделал целое шоу, консолидировав общество в борьбе против Запада. Скандал с карикатурами на пророка Мухаммеда в западных газетах он также сумел исполь-

зовать для укрепления своей позиции по дальнейшему развитию ядерной программы. Его главный аргумент перед соотечественниками был таков: будь у мусульман ядерное оружие, европейцы не стали бы так вести себя по отношению к исламскому миру. Во время переговоров Ахмадинежад вел себя достаточно резко и вызывающе, подчеркивая, что его поддерживает весь мусульманский мир. Именно это заставило западные страны пойти на уступки и всерьез рассматривать российское предложение по совместному обогащению урана на российской территории.

### **Стратегемы проигрышных сражений, т.е. стратегемы со слабой позиций**

31. *«Красавица»*
32. *«Открытые городские ворота»*
33. *«Открытые городские ворота»*
34. *Нанесение себе увечий»*
35. *«Цепи уловок»*
36. *«Бегство – лучший прием»*

Последние шесть стратегем связаны между собой одной целью: подрыв оппонентов изнутри. В случае если партнеры очень сильны, важно нападать на лидера, подрывая его авторитет; если лидер мудр, можно воздействовать на его чувства. Стратегемы свидетельствуют, что нельзя откупаться от оппонентов постоянными уступками, ибо это лишь увеличивает их могущество. Иногда важно создать видимость силы; использовать шпионов не только в стане противника, но и вводить в заблуждение шпионов противника, и даже бегство нельзя считать поражением, ибо это может помочь в будущем одержать победу.

34 стратегема «Нанесение себе увечий». Если победа противника неизбежна, надо или сдаваться, или договариваться о мире, или бежать. Сдача означает полное поражение. Переговоры о мире – поражение наполовину. Бегство – не есть поражение. СУТЬ: Сохранять свои силы, избегая открытого противостояния. Избежав поражения – в будущем можно одержать победу. Бегство может означать перемену темы разговора. БИЗНЕС-СУТЬ: Уход с рынка в случае неудачи – не означает краха бизнеса: собрав силы и перестроившись, можно будет вернуться на рынок и победить.

Эта стратегема говорит о том, что на переговорах может быть принесена жертва, успех которой зависит от искусства инсценировки и решительности. При этом «жертву» или «нанесение себе

увечий» следует рассматривать в самом широком психологическом плане: можно разыграть роль подавленного обстоятельствами или надеть маску несправедливо преследуемого и притесняемого союзниками с целью вызвать поддержку со стороны оппонентов. Психологическая жертва необходима, чтобы войти в доверие к врагу, вызвать у него сочувствие. Иногда под «нанесением увечий» имеют в виду мнимые козни в отношении собственного союзника, чтобы позволить ему якобы переметнуться к оппонентам, где, втершись в доверие, он работает на своих. Данный прием часто называют «стратагемой самобичевания», «стратагемой самострела», «стратагемой мнимого перебежчика».

Величина «жертвы» должна быть точно рассчитана: она не может быть ни слишком малой, ни чересчур большой. Малая жертва вызовет подозрение, цена большой может оказаться слишком высокой. Таким образом, удачу здесь приходится покупать ценой серьезных психологических издержек. Вот почему в отношении этой сопряженной с опасностью стратегии самобичевания китайские интерпретаторы стратагем советуют проявлять большую осторожность и по возможности ее избегать.

Используя эту стратагему для мнимого перехода к оппонентам, необходимо вначале удостовериться, легковерны ли они и присущи ли им такие движения души, как сострадание. Для безжалостных оппонентов, «жаждущих крови», эта стратагема не подходит. При использовании стратагемы в целях внедрения лазутчика в стан врага все должно выглядеть убедительно и требует неукоснительного соблюдения тайны, даже среди своих.

На переговорах возможно использование этой стратагемы в нескольких основных вариантах:

1) для отправления мнимого перебежчика из числа своих союзников в стан оппонентов, надеясь, что они отнесутся к нему с доверием и он сможет затем работать на своих, занимаясь «сеянием смуты», подрывной деятельностью и сбором сведений. Инсценировка возникших разногласий и несправедливое «наказание» будущего перебежчика должны быть искусно разыграны, поэтому такой вариант требует серьезной подготовки и сопряжен с политическим риском: «перебежчика» могут не принять, оставить в изоляции, и тогда все приготовления окажутся пустой тратой времени и сил;

2) в сложных обстоятельствах при слабой позиции для смягчения оппонентов, чтобы вызвать сочувствие или оказать мобили-

зующее действие, разыграв роль «слабого», «гонимого», «преследуемого», «испытывающего превратности судьбы», «несчастной жертвы» и т.п. Такое поведение может стать важным фактором в регулировании межчеловеческих отношений: иногда оно позволяет вернуться в общество исторгнутой из него жертве;

3) для мобилизации собственных союзников, которых должны возмутить жестокие притеснения со стороны оппонентов, демонстрируемые жертвой». В китайской военной стратегии этот прием используется для возбуждения ярости своего войска: «Когда войска сошлись для жестокой битвы, кто скорбит, тот победит»;

4) в качестве эффективного рекламного трюка, когда на переговорах речь идет о продаже крупной партии оружия или новой техники. На виду у всех новую технику подвергают суровому испытанию, а затем показывают, что она способна выдержать любые перегрузки. В этом случае «стратагема самобичевания» служит завоеванию доверия к качеству товара.

При стратагемном подходе к переговорам побеждают головой, а не силой: это поистине состязание умов. В «Книге правителя области Шан» говорится: «Совершенно мудрый, управляя людьми, должен непременно овладеть их умом и сердцами, и тогда он может использовать их силу». Важно при этом проявлять бдительность, уклоняться от столкновений с сильными оппонентами и стараться достичь победы с наименьшими издержками. Стратагемный подход на переговорах служит не только моделью поведения, но, прежде всего, способом познания, помогающим выйти из обыденных рамок, обусловленных требованиями повседневности, и обрести такой угол зрения, который позволяет по-новому открыть для себя партнеров по переговорам. Стратагемный анализ на политических переговорах можно использовать и в порядке защиты, и как орудие нападения, и как средство ретроспективного или перспективного анализа политических, дипломатических, экономических процессов. Другими словами, стратагема – это способ восприятия действительности, способ мышления и действия.

### **Вопросы и задания**

1. История появления стратагемного стиля ведения войны и переговоров.
2. Стратагема победоносных сражений.
3. Стратагема сражений при равновесии сил.

4. Стратегемы наступательных сражений.
5. Стратегемы сражений с несколькими участниками.
6. Стратегемы битвы совместно с третьей стороной.
7. Стратегемы проигрышных сражений.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 10. МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** всесторонне осветить методы психологического воздействия на оппонента в ходе переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- суть варварского влияния во время переговоров;
- содержание цивилизованного влияния в ходе переговорного процесса;
- о приёмах манипулятивного воздействия и приёмах психологической защиты от манипуляций на переговорах;
- способы самоконтроля в ситуации переговоров;

уметь:

- правильно уходить от приемов манипулятивного воздействия;
- прибегать к приёмам психологической защиты от манипуляций на переговорах;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;
- применять приемы преодоления уловок в переговорах;
- определять свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению);
- применять основные приемы активного слушания;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.
- коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** занятия обусловлена необходимостью раскрыть сущность и значение методов психологического воздействия в ходе переговоров.

## Теоретическая часть

---

Психологическое влияние – это воздействие на мысли, чувства и действия других людей с помощью психологических средств» (т.е. слов, интонаций, жестов, расположения в пространстве и т.п.). Наше влияние друг на друга может быть «отрицательным» или «позитивным», разрушающим или способствующим развитию, конструктивным. **Варварское психологическое влияние** подразумевает отсутствие уважения к оппоненту, его мнению, выбору, ценностям. Разрушительное варварское влияние может проявляться в форме психологического нападения, которое весьма похоже на физическое. Можно шантажировать, заявлять ультиматумы, грозить штрафами и наказаниями, применять силу или грозить применить силу, апеллировать к международным организациям, международному трибуналу и пр. Подобные виды влияния называют варварскими, то есть нарушающим современные этические нормы и ценности общества.

Это проявление психологической агрессии или войны, только вместо удара ножом или кулаком используется психологический арсенал: внезапный и сокрушительный удар по тонким душевным струнам. Разрушительность может быть достигнута как оскорбительным смыслом слов, так и с помощью бессловесных сигналов: оглушительные крики, «передергивание» интонации, мимика, жесты и т.п.

Зачастую такое нападение не преследует никаких целей, кроме разрядки от физиологического напряжения, накопленного в организме в результате действия стрессов. (В таком случае окружающие используются как канализация для «слива» напряжения).

От психологического варварства страдают даже те, кто находится рядом, иногда совсем посторонние люди.

Не приходилось ли подсакивать среди ночи в поезде от воплей пьяного соседа?

Совестная атака может также проводиться с какой-то целью, т.к. человека, находящегося в «расстроенном» состоянии, легче спровоцировать на определенные действия, которые он, возможно, и не собирался совершать.

Психологическое нападение может совершаться в трех формах:

- разрушающая критика,
- разрушающие утверждения,
- разрушающие советы.

Под цивилизованным влиянием в настоящем контексте понимается воздействие на оппонента, во-первых, соответствующее правилам этикета, во-вторых, сообразно этическим нормам самого субъекта. Цивилизованное влияние соответствует как правилам поведения, обхождения (этикету), так и субъективным критериям справедливости или благородства (этике). Это влияние одновременно и правильно выполняемое, и благородное, достойное человека. Как цивилизация в принципе есть степень общественного развития, следующая за варварством, так цивилизованное влияние стоит над варварским – грубым, жестоким и невежественным.

Для отстаивания своей позиции в переговорах или убеждении оппонента, переговорщики постоянно воздействуют друг на друга, в том числе и в психологическом плане. В качестве это они прибегают к *вербальным знакам*, т.е. оказывают воздействие посредством слова, прежде всего, содержанием предмета переговоров; *паралингвистическим сигналам* – тональности речи, специфики произнесения отдельных фраз или слов; *невербальным сигналам* – пространственному расположению агентов в ходе переговоров, внешнему виду, позам, взглядам, жестам, мимике или демонстративным поступкам, которыми сопровождаются высказывания, различные другие приёмы, призванные произвести на партнёра эффект, которого стремится добиться тот, кто пускает в ход эти приёмы. Магистрантам следует рассмотреть методы психологического воздействия: варварское влияние, манипуляция и цивилизационные методы. Рассмотреть приёмы манипулятивного воздействия на переговорах, основные приёмы психологической защиты от манипуляций, способы самоконтроля в ситуации переговоров.

Специалисты по правилам ведения речи обращают особое внимание на следование ряду обязательных правил для участников беседы, соблюдение которых является необходимым условием ее нормального хода. Итак, говорящий:

- ✓ обязан демонстрировать уважительное, доброжелательное отношение к собеседнику, поэтому важно всячески избегать прямых негативных оценок его личности, тем более обидных высказываний или оскорблений;
- ✓ должен проявлять уместную (сообразную и соразмерную, но не преувеличенную) вежливость, в том числе с учетом возраста, пола, социального, служебного, национального и профессионального статуса партнера;

- ✓ обязан смягчать свою речь, избавляться от излишней категоричности; не рекомендуется ставить в центр внимания собственную персону; напротив, говорящий должен стремиться быть скромным в самооценках, не навязывать собеседнику личных взглядов и мнений, демонстрировать намерение понять точку зрения партнера;
- ✓ не должен ограничиваться языковыми средствами воздействия, ему следует применять и невербальные средства общения (положение за столом и шире, в пространстве, мимику, жесты и т.п.), при этом партнер всегда должен быть в центре внимания идущего диалога, чтобы расположить к себе;
- ✓ должен уметь удачно выбрать тему, предшествующую предмету переговоров, уместную в конкретной ситуации и одновременно близкую и понятную партнеру, деликатно обходить при этом разного рода «острые углы», «болевые точки» и «запретные темы»;
- ✓ обязан четко следовать логике разворачивающейся беседы, следить за тем, чтобы вывод не противоречил посылке, следствия вытекали из причин и т.п.;
- ✓ обязан помнить об ограниченности порога смыслового восприятия и концентрации внимания у слушающего (исследования показывают, что наиболее благоприятная длина устного высказывания равна семи словам плюс/минус два слова (устное сообщение без паузы может длиться от 45 секунд до полутора минут), в связи с чем рекомендуется употреблять короткие фразы, давать слушателю периодически передохнуть, время от

Естественно, на слушающего также распространяются свои нормы этикета речи. Он, в частности, обязан:

- ✓ прервать свои дела и внимательно выслушать все, что ему желает сообщить говорящий;
- ✓ слушая, необходимо доброжелательно, уважительно и терпеливо относиться к говорящему; иметь такт и терпение и при всех условиях выслушать его до конца;
- ✓ не перебивать собеседника, не пытаться сбить его с мысли, не вставлять колких неуместных замечаний, не переводить процесс слушания в собственное говорение;
- ✓ поставить говорящего в центр внимания происходящей коммуникации, дать ему проявить себя в речи, всеми доступными (вербальными и невербальными) средствами общения;

- ✓ демонстрировать заинтересованность в собеседнике, подтверждать контакт внимания и понимания (если таковые, разумеется, имеют место);
- ✓ уметь вовремя оценить речь собеседника, ответить на поставленный вопрос, согласиться или не согласиться, поддержать предлагаемый диалог, не пытаясь в то же время перехватить инициативу и занять временное пространство беседы собственным говорением. Если слушающих больше, чем два, не следует отвечать на вопрос, заданный другому собеседнику, реагировать на обращенную к другому речь. Но если тот, к кому обращены вопрос или какое-либо высказывание, не реагирует, уместно включиться в процесс беседы (как бы спасая положение) и придать ей естественный ход.

Как показывают наблюдения, особенно распространены нарушения этикета со стороны слушающих.

### **Вопросы и задания**

1. Варварское влияние.
2. Приёмы манипулятивного воздействия и приёмы психологической защиты от манипуляций на переговорах.
3. Способы самоконтроля в ситуации переговоров.
4. Цивилизованное влияние:
  - аргументация;
  - уметь слушать и услышать партнёра.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 11. ОСНОВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** исследовать основные этические принципы ведения переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- об этических принципах и моральных нормах при ведении переговоров;
- понятие этики переговоров;
- ведение протокола переговоров;
- исторически сложившиеся нормы дипломатического протокола;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– охарактеризовать влияние этических норм на ход переговорного процесса;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– методами познания политической действительности;

– теоретическим материалом курса;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

**Актуальность темы** занятия обусловлена необходимостью переговорщиков помнить об этических правилах и моральных принципах при осуществлении переговорного процесса. Сегодня международное общение перестало быть прерогативой профессиональных дипломатов. Многократно увеличались контакты с зарубежными партнерами по линии «народной дипломатии» (между предприятиями и учреждениями, предпринимательскими структурами, общественными, культурными организациями и союзами, местными органами власти и т.д.), что привело к актуализации проблемы культуры международного общения. К тому же необходимость использования в работе с зарубежными партнерами общепринятых международных норм и правил поведения объективно способствует их укоренению и в практику взаимоотношений между нашими соотечественниками. В обществе не должно быть двойных стандартов поведения: для внутреннего пользования и «для заграницы».

Этика переговоров включает в себя различные требования и к внешнему виду участников переговоров, и к их поведению в процессе переговоров, и к самой процедуре переговоров. Правило «по одежке встречают» при переговорах не утрачивает своей актуальности уже много веков. Невербальные аспекты, кинестические и экстралингвистические средства (мимика, позы, жестикуляция, интонации, громкость голоса, его тембр, скорость речи) также важны в процессе ведения переговоров, как и речевая коммуникация, умение вести диалог, культура речи, способность к построению аргументации и логическому убеждению. Этика переговоров требует от сторон-участников переговоров точности и пунктуальности, открытости и честности в процессе ведения диалога. Этика переговоров не исключает возможности применения в ходе переговоров жестких приемов воздействия на оппонента, но настаивает на максимальной корректности: даже при жестком стиле ведения переговоров их участникам недопустимо скатываться к оскорблениям, демонстрировать раздражение или пренебрежение, перебивать выступающих. Также важно соблюдать конфиденциальность переговоров. Если переговоры не завершились успешно, не следует проявлять резкость и холодность: доброжелательное отношение позволит сохранить контакты и деловые связи в будущем.

### **Теоретическая часть**

---

Магистрантам следует изучить понятие этики переговоров, рассмотреть этические нормы общения (партнёрские отношения, воздействие и взаимодействие, регламентированность, соблюдение принципов эффективного слушания, виды и условия эффективного слушания). С этой целью важно проанализировать труд Франсуа де Кальера «О ведение переговоров с государями» 1716 года. Автору удалось обобщить опыт европейской дипломатии, подробно описав институты дипломатической службы XVII – нач. XVIII вв. и исторически сложившиеся нормы дипломатического протокола. Впервые в истории дипломатии был проанализирован переговорный процесс. Как известно, переговоры имеют древнюю историю, они использовались в течение многих веков в качестве инструмента урегулирования противоречий, конфликтов между государствами. Но никогда до этого данный инструмент дипломатической службы не становился предметом специального рассмотрения. Кроме того, магистрантам важно остановиться на рассмотрении этических императивов, рассмотреть ведение протокола переговоров.

#### **Ряд необходимых правил техники ведения переговоров**

- ✓ Необходимо избегать высказываний, унижающих партнера, следовать правилам и нормам этикета. В противном случае – лучше прервать переговоры, но не делать негативных оценок.

- ✓ Нельзя игнорировать мнение собеседника, поскольку диалог эффективен только при умении слушать. Значительно снижают результат высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником, то, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают.
- ✓ Не допускайте назойливых выспрашиваний. Если собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, не объясняя свои цели, установите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством.
- ✓ Не принято делать замечания и комментарии в процессе озвучивания партнером своей позиции, поскольку в ходе разговора собеседник может воспользоваться тем, чтобы перенаправить ход переговоров в нужное русло.
- ✓ Но, тем не менее, в ходе переговоров допускаются уточнения. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас.
- ✓ Не следует допускать со стороны партнера по переговорам перефразирования, так как при помощи этого приема возможна иная расстановка акцентов. Допустимо лишь обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея.
- ✓ Следует развивать мысль партнера только в заданных рамках. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду.
- ✓ Избегайте воздействия своего эмоционального состояния на ход переговоров, ибо ваше состояние в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования.

- ✓ По этой же причине не допускайте описания эмоционального состояния партнера.
- ✓ Правильно выбирайте момент подведения промежуточных итогов. Это уместно после особенно длительной реплики партнера.

Иногда переговоры ведутся нечестно. Для этого используются обман и тактику позиционного нажима.

Обман – наиболее распространенный трюк – заведомо ложные утверждения по поводу достоинств предмета договора. Если у вас появились сомнения, проверяйте факты, но позаботьтесь, чтобы это не воспринималось как выпад против личности партнера. В этом состоит важный принцип переговоров по существу дела – ведение переговоров за рамками доверия-недоверия. Действительно, ведь только в обмен на заявление, что кто-то располагает деньгами, товар никто не отдаст, не оказывает услуг.

Целесообразно обсудить случаи возможного невыполнения договора и предусмотреть их последствия. Например, у вас нет уверенности, что вторая сторона выполнит свои обещания в назначенный срок, тогда вы можете обсудить уступки партнера.

К тактике позиционного нажима относят угрозу прекращения переговоров или отказ от переговоров вообще. Выходом из такой ситуации может стать предложение обсудить причины такого поведения партнера. Если это уловка, целью которой является принуждение вас к серьезным уступкам, а не действительное расхождение интересов, то конструктивным выходом может стать ваша принципиальная позиция, демонстрирующая несогласие вести переговоры на каких-либо предварительных условиях. Тем более, что переговоры на таких условиях ставят вас в заведомо невыгодное положение.

Применяемая иногда опытными переговорщиками тактика усиления требований заключается в том, что, когда обсуждение закончено и все вопросы решены, партнер вновь к ним возвращается, увеличивая требования. Если это происходит неоднократно, и вы чувствуете завуалированные тактические приемы, имеет смысл указать партнеру, что вы понимаете ситуацию и можете прервать переговоры.

Одной из составляющих международных отношений выступает дипломатический протокол. В Дипломатическом словаре указано,

что это «совокупность общепринятых правил, традиций и условий, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел и официальными лицами в международном общении». Знание норм и правил дипломатического протокола – необходимое условие успешной работы в сфере международных отношений. Сложившиеся к настоящему времени правила и нормы протокола регулируют практически все формы дипломатической практики. В зависимости от состояния политических отношений с той или иной страной при применении правил протокола им придается большая или меньшая торжественность, расширяется или уменьшается количество и уровень участия официальных лиц и т.п. Дипломатический протокол обладает богатой историей, сложившимися традициями в целом и своей этно-национальной спецификой.

Современный этикет следует четырем основным принципам: 1) принципу гуманизма и человечности, проявляемый в требованиях быть вежливым, тактичным, корректным, учтивым, любезным, скромным и точным; 2) принципу целесообразности действий, позволяющему человеку вести себя разумно, просто и удобно для него самого и для окружающих; 3) принципу красоты, или эстетической привлекательности поведения; 4) принципу следования обычаям и традициям той страны, в которой находится человек в данное время.

Современный дипломатический этикет, во-первых, способствует взаимопониманию людей в процессе дипломатического и делового общения, во-вторых, обеспечивает по большей части целесообразность и эффективность дипломатического общения; в-третьих, является определенной гарантией проявления взаимного уважения субъектов общения; в-четвертых, служит формированию положительного имиджа деловых партнеров и является в этом смысле, помимо всего прочего, «прибыльным делом».

В этикете особо вызывает ценность управлять своими эмоциями, скрывать свое настроение (в основе девиз – «учитесь властвовать собой»), быть внимательным к окружающим, а также готовым выслушать говорящего, оказать услугу нуждающемуся в ней. Можно выделить несколько видов этикета.

Придворный этикет – (родоначальник этикета) – строгий регламент правил поведения и форм обхождения при дворах монархов. Стал появляться в Европе с XV в., в настоящее время действует в странах с монархической формой правления.

Например, с правилами этикета для монарших особ в Великобритании можно ознакомиться в статье В. Мешковской на сайте интернет-издания «ИноСМИ» (смотри: <http://forum1.inosmi.ru/europe/20120603/192972445.html>).

Выделяют также воинский этикет – свод общепринятых в вооруженных силах правил, норм и манер поведения военнослужащих. К ключевым понятиям воинского этикета относят ответственность и почтение к старшему по званию, полное подчинение и исполнение команд, тактичность и сдержанность. Один из главных воинских ритуалов – воинское приветствие, зародилось еще в XIII в., когда рыцари эти жестом демонстрировали друг другу дружелюбность намерений. Существует несколько вариантов воинского приветствия:

Существует также церковный, речевой, гостевой и даже сетевой этикет. Сетевой этикет или сетикет (Netiquette) – правила поведения, общения в сети, традиции и культура интернет-сообщества, которых придерживаются большинство. Каждое сетевое сообщество формирует свои правила. Обычно правила записаны, и даже оформляются в виде формального устава, а иногда и просто в виде списка ЧАВО.

Нас интересует дипломатический этикет – правила и нормы поведения дипломатов и других официальных лиц различных государств в отношениях друг с другом, а также на различных официальных дипломатических мероприятиях (приемы, визиты, переговоры, встречи делегаций и т.п.). Дипломатический протокол (от греческого *protokollon* (πρώτος – первый, κλλῶ – клеить) – совокупность общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, ведомствами иностранных дел, дипломатическими представительствами, официальными лицами в международном общении. Нормы дипломатического этикета устанавливают формы обращения, переписки, порядок нанесения визитов, проведения встреч и бесед и т. п.; устанавливают внешний вид дипломата, его одежду, манеры; регламентирует все стороны жизни дипломата, поскольку по официальному представителю судят о его стране.

Общегражданский этикет – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых в общении между собой частными лицами. Более подробно можно ознакомиться с видами этикета в следующих работах: Формановская Н. И. Речевой этикет и культура

общения. М.: Высшая школа, 1989. С. 18-24; Егоров, В. П. Дипломатический протокол и этикет: учеб. пособие. М.: Юридический институт МИИТа, 2013. 200 с. (смотри: [http://miit.ru/content/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BA%D0%B0.pdf?id\\_vf=21099](http://miit.ru/content/%D0%9E%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BA%D0%B0.pdf?id_vf=21099)); Кузнецов И. Деловое общение. Деловой этикет: учебное пособие для студентов вузов (смотри: [https://royallib.com/read/kuznetsov\\_i/delovoe\\_obshchenie\\_delovoy\\_etiket\\_ucheb\\_posobie\\_dlya\\_studentov\\_vuzov.html#0%](https://royallib.com/read/kuznetsov_i/delovoe_obshchenie_delovoy_etiket_ucheb_posobie_dlya_studentov_vuzov.html#0%)); Ханников А. В. Деловой этикет и ведение переговоров (смотри: <http://www.klex.ru/61q>); Бороздина Г. В., Кормнова Н. А. Психология и этика делового общения (смотри: [https://studme.org/121107087213/etika\\_i\\_estetika/psihologiya\\_i\\_etika\\_delovogo\\_obscheniya](https://studme.org/121107087213/etika_i_estetika/psihologiya_i_etika_delovogo_obscheniya)).

### **Вопросы и задания**

1. Понятие «этика переговоров».
2. Значение труда де Кальера «О ведение переговоров с государями» 1716 года.
3. Этические императивы.
4. Ведение протокола переговоров.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 12. МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ – ИНСТРУМЕНТ МНОГОСТОРОННИХ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** создать системное представление о международных конференциях как об инструменте многосторонних переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- о характеристике международных конференций как инструменте многосторонних переговоров в глобальных, региональных, групповых и отраслевых масштабах;
- о роли международных конференций в формировании новых концепций, принципов и норм международного общения;
- правила процедуры на многосторонних переговорах и на международных конференциях с большим числом государств;
- о специфике дипломатической работы на конференциях;
- о типах и видах документов, завершающих работу международных конференций;

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;
- применять приемы преодоления уловок в переговорах;
- определять свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению);
- применять основные приемы активного слушания;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.
- коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью раскрыть сущность и роль международных конференций в качестве инструмента многосторонних переговоров.

### **Теоретическая часть**

---

Магистрантам следует освоить такой инструмент многосторонних переговоров как международные конференции в глобальных, региональных, групповых и отраслевых масштабах; изучить решения всемирных конференций и их роль в формировании новых концепций, принципов и норм международного общения; осветить правила процедуры на многосторонних переговорах и на международных конференциях с большим числом государств-международных конференциях (формирование групп, институт наблюдателей); рассмотреть специфику дипломатической работы на конференции (выборы координаторов, кулуарная работа, лоббирование и т.д. По окончании завершённых переговоров, как правило, происходит оформление их итогов в письменной форме. Существуют разные виды итоговых документов, их названия, как и формы разнообразны. Это зависит от количества участников, от важности взятых ими обязательств, от содержания обязательств и т.д. В целом, все международные договорённости делят на договорённости, носящие международно-правовой характер, и договорённости политического характера.

Международные конференции не являются международными организациями и субъектами международного права. Они по большей части имеют непосредственное отношение к многосторонней или парламентской дипломатии. Любая конференция преследует свои конкретные цели и задачи, соответствующие основным принципам международного права (суверенного равенства участников, сотрудничества, мирного разрешения споров, невмешательство во внутренние дела суверенного государства и т.д.).

Самые значимые международные конференции или конференции для решения глобальных или жизненно важных региональных задач проходят под эгидой ООН. В ст. 55 Устава ООН прописано, что ООН содействует разрешению международных проблем в области экономической, социальной, здравоохранения и т.п.; международному сотрудничеству в области культуры и образования, ООН способствует всеобщему уважению и соблюдению прав человека и основных свобод для всех без различия расы, пола, языка и религии.

Межправительственные конференции инициируются с целью разработки и принятия международных договоров, заключительных актов, свода принципов по сотрудничеству в конкретной области международных отношений. Например, Венская встреча 1986 г. представителей государств – участников Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе (СБСЕ) утвердила Итоговый документ, в котором были определены основные направления сотрудничества в области экономики, науки и техники и окружающей среды. Конференция ООН по окружающей среде и развитию 1992 г. приняла Декларацию по окружающей среде и развитию, являющуюся кодексом принципов международного экологического права.

Нередко международные конференции созывается для обсуждения актуальных проблем современности. Так, в 1995 г. состоялся девятый Конгресс ООН по предупреждению преступности и обращению с правонарушителями. В 2011 г. была созвана конференция ЛАГ по сирийскому вопросу и лишения Сирии членства, в 2013 г. – конференция совместно с ЛАГ и ООН в Женеве по урегулированию сирийского вопроса.

Для развития международного сотрудничества имеют определенное значение конференции, созданные с целью обмена мнениями и информацией по конкретным проблемам или выработки соответствующих рекомендаций. Таким образом, международная конференция – это временный коллективный орган субъектов международного права, преследующий согласованные цели и имеющий определенную организационную структуру и компетенцию. Различия в наименованиях международных конференций юридического значения не имеют. Для обеспечения успешной работы международных конференций ими принимаются правила процедуры, нормы которых относятся ко внутреннему праву конференций.

Правила процедуры являются результатом согласования воли участников конференции. Зачастую они разрабатываются в жесткой борьбе и являются продуктом разумного компромисса. Правила процедуры обычно состоят из следующих основных положений.

Сами регламенты международных конференций непосредственно включают в себя *процедурные правила*, касающиеся:

- 1) порядка утверждения повестки дня конференции;
- 2) порядка избрания (формирования) руководящих и вспомогательных органов конференции и их полномочий;
- 3) статуса и функций секретариата конференции;

- 4) организационно-правовых форм работы конференции;
- 5) порядка принятия решений;
- 6) официальных и рабочих языков конференции;
- 7) статуса участников, наблюдателей и иных приглашенных лиц;
- 8) порядка изменения и дополнения процедурных правил.

*Повестка дня* – это особый документ, где прописан круг обсуждаемых на конференции вопросов и установлены рамки ее компетенции. Итоговые решения конференции обычно касаются только тех вопросов, которые были заявлены в повестке дня. Традиционно проект повестки дня конференции сообщается участникам заранее и обсуждается сразу после ее открытия. Объем и содержание повестки дня напрямую зависят от целей конференции, поэтому формулировка вопросов повестки должна этим целям соответствовать. Тонкости формулировки того или иного вопроса могут резко менять ход работы конференции, поэтому на всех представительных форумах (особенно когда между интересами участников есть существенные противоречия) относительно повестки дня разгораются серьезные дискуссии. Вопросы повестки дня должны быть сформулированы таким образом, чтобы не предрешать итоговых актов конференции.

Делегация каждого государства – участника конференции включает аккредитивных представителей и других необходимых заместителей и советников. В начале работы конференции назначается комитет по проверке полномочий. Он проверяет полномочия представителей и незамедлительно представляет доклад конференции.

Конференция избирает из числа представителей конференции государств-участников конференции следующих должностных лиц: председателя, трех заместителей председателя и докладчика. Эти должностные лица избираются с учетом справедливого географического представительства. Правила подробно регламентируют права председателя и порядок его замены.

Секретариат конференции призван обеспечить устный период выступлений на заседаниях; получает, переводит, размножает, издает и распространяет документы; осуществляет звукозаписи заседаний и обеспечивает их хранение; обеспечивает хранение и сохранность документов конференции в архивах ООН; выполняет всю другую работу, которая требуется для конференции.

На своем первом заседании конференция избирает председателя; утверждает правила процедуры, повестку дня; избирает долж-

ностных лиц конференции; принимает решение об организации своей работы.

Никто не может выступать на конференции, не получив предварительного разрешения конференции. Председатель предоставляет слово ораторам в том порядке, в каком они заявили о своем желании выступать. Секретариату поручается составление списка выступающих. Конференция может ограничить время, предоставляемое каждому оратору. Любой представитель может в любое время внести предложение о прекращении прений по обсуждаемому вопросу. Предложения и поправки по существу вопросов представляются в письменной форме в секретариат конференции, который рассылает их всем делегациям.

Как правило, любая конференция осуществляет свою работу на основе общего согласия. Она может приступить к голосованию лишь после того, как исчерпаны все возможности для достижения общего согласия. До начала голосования председатель информирует конференцию о том, что все возможности для достижения общего согласия исчерпаны. Каждое государство – участник конференции имеет один голос. Конференция по всем вопросам существа принимает решения большинством в две трети присутствующих и участвующих в голосовании представителей.

Согласно правилам процедуры «присутствующие и участвующие в голосовании представители» обозначают представителей государств-участников конференции, голосующих «за» или «против». Представители, которые воздерживаются от голосования, рассматриваются как не участвующие в голосовании. Голосование обычно проводится поднятием руки, но если какой-либо представитель потребует поименного голосования, то оно будет проводиться в английском алфавитном порядке названия государств-участников конференции.

Помимо комитета по проверке полномочий конференция может создавать такие вспомогательные органы, которые представляются необходимыми для осуществления ее функций. Решения вспомогательных органов принимаются большинством присутствующих и участвующих в голосовании представителей.

Основной частью процедурных правил являются нормы, устанавливающие *порядок принятия промежуточных и итоговых решений конференции*. В большинстве случаев решения на международных конференциях принимаются путем голосования, которое, в свою очередь, может быть открытым, закрытым и поименным.

Решения принимаются большинством голосов от зарегистрированных или принимающих участие в голосовании делегаций: простым – по процедурным вопросам, квалифицированным – при принятии итоговых решений. Если интересы участников международной конференции полностью совпадают, итоговые решения могут приниматься без голосования, посредством аккламации (аплодисментов и других форм одобрения). Если, напротив, между интересами участников возникли существенные противоречия, на конференции может использоваться так называемый «*пакетный*» метод принятия решений, который предполагает взаимные уступки участников. Эти уступки сводятся в единый «пакет», и включаются в текст итогового решения. Метод всеобъемлющего пакета интересов был применен, в частности, при выработке Конференцией ООН по морскому праву Конвенции ООН по морскому праву 1982 года. Другой способ принятия решений на международных конференциях – метод консенсуса, при котором решение считается принятым при отсутствии официальных возражений участников. С одной стороны, данный метод позволяет любому участнику заблокировать соответствующий вариант решения. С другой стороны, как показывает практика, принятые методом консенсуса решения конференций впоследствии лучше выполняются государствами. При принятии решений на международных конференциях каждая делегация, независимо от количества ее членов, имеет только один голос. Правом участвовать в голосовании и подписывать итоговые решения конференции обладают лишь те делегации, полномочия которых надлежащим образом удостоверены.

Процедурные правила содержат также *положения об официальных и рабочих языках конференции*. О том, какие языки признаны официальными и рабочими, организаторы конференции должны заранее известить ее участников. На официальных языках публикуются все официальные решения конференции, делаются доклады в главных органах, ведутся протоколы и издаются другие документы, имеющие отношение к ее работе. Рабочие языки используются для выступлений участников, прений и протоколирования заседаний. В ряде случаев, для удобства участников конференции и экономии средств, количество рабочих языков конференции уменьшают. Тогда все выступления на конференции произносятся на 1–3 языках, а итоговые и официальные документы публикуются на 5–6 языках.

Как показывает практика, процедурные правила конференций направлены на решение двух основных задач: максимально полного и объективного обсуждения вопросов повестки и рациональной организации проводимых в рамках конференции мероприятий.

Обычно языками всемирной межправительственной конференции являются английский, французский языки и язык государства, на территории которого проводится конференция. Если же конференция созывается под эгидой ООН, то языками такой конференции являются официальные и рабочие языки ООН. Однако любой представитель может выступить на языке, не являющемся языком конференции, если соответствующая делегация обеспечивает устный перевод на один из таких языков.

Представители, назначенные организациями, которые получили постоянное приглашение принимать участие в работе международной конференции, имеют право участвовать в качестве наблюдателей без права голоса в работе самой конференции и ее вспомогательных органов. В работе конференции могут участвовать представители международных организаций. Наблюдатели могут выступать с краткими устными заявлениями, распространять соответствующие документы по тематике конференции.

Итогом работы конференции является принятие соответствующего документа. Чаще всего им являются заключительный акт, конвенция и рекомендации. В заключительном акте приводится краткая история созыва конференции; перечисляются участники и должностные лица конференции; дается перечень документов, рассмотренных участниками конференции; указывается полное наименование принятого конференцией документа. Заключительный акт подписывается главой каждой из делегаций (иногда и заместителем главы). Этот документ не содержит правовых норм и, следовательно, не является юридически обязательным.

Как правило, к заключительному акту прилагается текст одобренной конференцией конвенции на одном или нескольких языках. Завершающим разделом заключительного акта является пакет резолюций и рекомендаций, адресованных государствам и международным организациям. В некоторых случаях резолюции используются как средства констатации или толкования действующих международно-правовых норм.

Международная конференция по своей тематике одобряет такие рекомендации и план мероприятий. Например, Конференция

ООН по окружающей среде и развитию 1992 г. утвердила Повестку дня на XXI в., состоящую из четырех разделов: социальные и экономические аспекты; сохранение и рациональное использование ресурсов в целях развития; укрепление роли основных групп населения; средства их осуществления. Такого рода документы не являются обязательными. Они могут составить основу соответствующих международных конвенций.

Основные результаты работы международной конференции отражаются в принятых на ней итоговых решениях, которые закрепляются в соответствующих письменных актах: резолюциях, заявлениях, постановлениях, хартиях, декларациях, меморандумах и т.д. Такие итоговые решения представляют собой выражение согласованной воли государств, в силу этого их правовая природа близка правовой природе решений, принимаемых международными организациями. Вместе с тем, изначальная ограниченность (локальность) целей конференции обуславливает частое принятие по итогам их работы такого специфического документа, как заключительный акт. Сам термин «заключительный» неприменим к деятельности международных организаций, функционирующих на постоянной основе. В то же время он вполне логично завершает работу международных конференций как временной формы многосторонней дипломатии.

В большинстве случаев заключительный акт международной конференции имеет следующую *структуру*. Во-первых, в заключительном акте обязательно указываются цели конференции (это своеобразная преамбула итогового документа). Во-вторых, данный документ содержит указание на место и время проведения конференции, а также перечисляет всех ее участников, включая наблюдателей и приглашенных лиц. Наконец, в-третьих, в заключительном акте фиксируются положительные итоги работы конференции, как правило – констатируется достижение согласия по определенным вопросам или перечисляются другие итоговые документы, согласованные между участниками и подписанные ими. Иногда в заключительном акте может выражаться благодарность инициаторам проведения конференции (отдельным государствам или международным организациям) или принимающей стороне. Заключительный акт подписывается всеми участниками конференции, в том числе теми, которые при голосовании остались в меньшинстве.

Например, заключительный акт международной конференции по проблемам Арала, которая состоялась 26 марта 1993 года

в Кзыл-Орде, получил название Совместного коммюнике. В нем указаны участники конференции (делегации четырех центральноазиатских государств, возглавляемые главами государств), круг рассмотренных вопросов, перечислены итоговые документы конференции (Соглашение о совместных действиях по решению проблемы бассейна Аральского моря и Приаралья, экологическому оздоровлению и обеспечению социально-экономического развития Аральского региона, Положение о международном Фонде спасения Арала и Обращение участников конференции к Генеральному Секретарю ООН), а также дана высокая оценка участию в конференции в качестве наблюдателя делегации Российской Федерации.

В случае дипломатического характера международной конференции итоговым документом, отражающим результаты ее работы, будет являться согласованный текст нового международного договора. Традиционно текст такого договора прилагается к заключительному акту конференции. В зависимости от полномочий, участвующих в работе конференции делегаций, договор может вступить в силу непосредственно по окончании конференции или стать открытым для подписания и присоединения. В таких случаях итоговые документы международных конференций имеют *договорно-правовую природу* и являются *общепризнанным источником международного права*. Основной итог дипломатической конференции – принятие участвующими в ней государствами предусмотренных договором международных обязательств. Как уже отмечалось, посредством международных конференций в значительной степени осуществляются кодификация и прогрессивное развитие международно-правовых норм.

Все другие итоговые документы международных конференций (то есть те, которым государства-участники не пожелали придать форму международного соглашения) *не имеют обязательной юридической силы*. Их значение определяется лишь тем, что государства публично признали наличие у них единого подхода к тем или иным проблемам. Такое признание налагает на субъекты международного права лишь морально-политическую обязанность придерживаться зафиксированных в принятых документах положений. Поэтому есть основания считать итоговые документы международных конференций «мягким правом». Иными словами, отдельные решения международных конференций могут иметь определенное регулятивное значение для международных отношений. Особенно

это касается решений, в которых содержится указание на ту или иную модель поведения на международной арене, которую участники конференции считают приемлемой или желательной. Классический пример подобного итогового документа – Заключительный акт Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе 1975 года, в котором были сформулированы десять основных принципов, имеющих первостепенное значение для взаимоотношений между участниками Совещания. В данном случае итоговый документ международной конференции закрепил общепризнанные императивные нормы международного права, нарушение которых расценивается как грубое посягательство на мировой правопорядок. Аналогичное значение имеет итоговый документ Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе 1990 года – Парижская хартия для новой Европы.

К «мягкому праву» относятся такие итоговые документы международных конференций, как заявления, резолюции, декларации, программы совместных действий и т.д. Как правило, содержащиеся в них положения не создают для государств-участников прямых международных обязательств, но являются предпосылками для дальнейшего сотрудничества, в том числе для заключения международных договоров. Например, итоговые решения Форума нового тысячелетия 2000 года содержат призыв к мировому сообществу обратить внимание на проблемы социально-экономического развития африканских и наименее развитых государств. На многих конференциях принимаются документы, призывающие ввести в торговле между участниками режим наибольшего благоприятствования, снизить таможенные платежи, ускорить заключение соответствующих соглашений и т. п. Подобные акты не имеют для подписавших их государств обязательной юридической силы, но налагают на них определенные моральные обязательства. Например, большое влияние на договорную практику государств оказали итоговые документы Конференции ООН по окружающей среде и развитию 1992 года, в частности – Повестка дня на XXI век.

Вместе с тем, для некоторых международных конференций (особенно научного характера) характерно принятие итоговых документов, которые могут вообще не содержать положений, относящихся к желательному поведению государств-участников. Такие документы (например, материалы конференции, доклады участников, информационные сообщения и т.п.) не имеют никакого регу-

лятивного значения и могут использоваться только в целях международно-правовой доктрины.

Подобное значение имеют и официальные протоколы заседаний международных конференций. Обычно такие протоколы публикуются в форме стенографических отчетов. Содержащиеся в них положения проясняют официальную позицию отдельных государств, отражают характер и содержание политических дискуссий, позволяют познакомиться с идеями и концепциями, не нашедших поддержки в итоговых решениях конференции. Например, в ходе Третьей конференции ООН по морскому праву ряд африканских государств выдвигали концепцию региональной исключительной экономической зоны, которая была отклонена большинством участников. Эти данные полезны при изучении истории международного права, а также при толковании отдельных действующих международно-правовых документов.

### **Вопросы и задания**

1. Международные конференции – инструмент многосторонних переговоров в глобальных, региональных, групповых и отраслевых масштабах.

2. Решения всемирных конференций и их роль в формировании новых концепций, принципов и норм международного общения.

3. Правила процедуры на многосторонних переговорах и на международных конференциях с большим числом государств-международных конференциях (формирование групп, институт наблюдателей).

4. Специфика дипломатической работы на конференции (выборы координаторов, кулуарная работа, лоббирование и т.д.).

5. Документы, завершающие работу международных конференций.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

### 13. ПОДГОТОВКА И ВЕДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

**Цель занятия:** сформировать объективное и системное представление о подготовке и ведении переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- об особенностях подготовки к переговорам;
- общую характеристику подготовки и ведения переговоров;
- принципы Гарвардского проекта проведения переговоров;
- принципы переговоров по существу.
- различные структурные составляющие переговорного процесса (стадии ведения переговоров – подготовка, проведение и анализ результатов переговоров, этапы ведения переговоров и тактические приемы);

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- использовать техники аргументации;
- эффективно общаться с разговорчивыми клиентами;
- применять способы установления взаимопонимания и доверия с разными психологическими типами «трудных» клиентов;
- использовать приемы регуляции эмоционального напряжения;
- использовать методы защиты от агрессии;
- эффективно работать с возражениями;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.
- коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации;

**Актуальность темы** обусловлена тем, что ознакомиться со стадиями подготовки и ведения международных переговоров.

## **Теоретическая часть**

---

Первый и второй вопросы нацелены на исследование особенностей международных переговоров как практической деятельности дипломатов и международников; на изучение основных параметров подготовки к международным переговорам. Магистранты должны осветить выбор места встречи, организацию протокольных мероприятий, формирование делегаций, условия назначения главы делегации, раскрыть суть, содержание предварительных консультаций с партнёром; осветить процедуру подготовки позиции, условия и факторы выбора стратегии, раскрыть соотношение стратегии и тактики при переговорах, варианты решения на переговорах. Далее, важно изучить специфику подготовки аргументации, методы подготовки к переговорам, психологическую подготовку к переговорам.

Подготовка к переговорам является одним из важных этапов переговорного процесса и условно состоит из двух стадий: организационной и теоретической. Критерием для такой классификации выступает разная направленность проблем подготовки переговоров.

### **Теоретическая подготовка к переговорам**

Ход переговоров, их результат напрямую зависят от детальной проработки переговорного процесса. В зависимости от специфики и сложности проблемы, подлежащей обсуждению на переговорах, подготовка к ним может занимать от нескольких дней до нескольких лет.

Для первой стадии важно наладить контакт с другой стороной с целью договориться об обстоятельствах проведения переговоров или ее называют переговоры о переговорах. Вторая стадия это и есть собственно подготовка к переговорам.

Основной задачей организационной стадии подготовки к переговорам выступает совместный поиск ответа на такие основные вопросы – где, когда, как и с кем проводить переговоры («переговоры о переговорах»). Соответственно основными этапами организационной подготовки являются:

- выбор места и времени встречи;
- определение уровня проведения переговоров;
- определение и согласование повестки дня.

Под выбором места и времени понимается выбор страны, где будут проведены предстоящие переговоры, времени их проведения, соответствующего здания, поиск приемлемых условий для

размещения делегаций, обеспечение делегаций связью, соответствующей техникой, транспортом и составление плана рассадки.

Чтобы определиться с уровнем переговоров, необходимо обсудить вопросы о формировании сторонами количественного и качественного состава делегаций, функций и полномочий участников, их уровня (лидеры противостоящих сторон, их представители).

Под определением повестки дня подразумевается совместное обсуждение таких вопросов как: что включать в повестку дня, т.е. какие вопросы подлежат рассмотрению, в какой последовательности обсуждать вопросы, каков должен быть регламент предстоящих переговоров, каков должен быть язык проведения переговоров. Решение этих вопросов во многом предопределяет успех или провал переговоров.

Так, в качестве места проведения международных переговоров может быть выбрана страна – инициатор или столица (или иной город страны), готовые взять на себя бремя финансовых расходов. Но чаще всего местом проведения международных переговоров выступает город местонахождения штаб-квартиры или секретариата международной организации, или очередность председательствования страны в этой организации. Такими городами являются Нью-Йорк, Париж, Вена, Женева, Монреаль, Брюссель, Страсбург, которые располагают необходимой инфраструктурой.

Например, комплекс ООН в Нью-Йорке включает в себя 38-этажный небоскреб. Общая полезная площадь этого здания составляет 700 тыс. кв. метров. Главный зал – зал пленарных заседаний Генеральной Ассамблеи вмещает около 3,5 тысяч человек. Или Стамбул принимал в декабре 2017 г. членов ОИС (Организации Исламского сотрудничества) по праву председательства в ОИС.

В процессе определения состава делегации на переговорах регулирующим правилом выступает принцип равенства (примерно равный уровень делегаций по рангу, одинаковый количественный состав). Состав делегации традиционно состоит из главы делегации, его заместителей, советников и экспертов, технического и обслуживающего персонала. В специальной ноте МИДу принимающей стороны или высшему должностному лицу международной организации сообщается состав делегации.

### Что я должен быть готов «выложить на стол»

Мои интересы	Опции	Легитимность	Их интересы
Что меня действительно заботит. Мои желания, потребности, заботы, надежды и страхи	Возможные варианты соглашений, которые мы можем достигнуть	Внешние стандарты или прецеденты, которые способны убедить одну или обе участвующие в переговорах стороны, что предлагаемое соглашение справедливо	Что, по моему мнению, их действительно заботит. Их желания, заботы, надежды и страхи
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.

Моя альтернатива на случай ухода

Что я могу предпринять, если я уйду с переговоров без соглашения?  
Какой из вариантов наилучший?  
Что я действительно предприму?  
1.  
2.  
3.

Обязательства

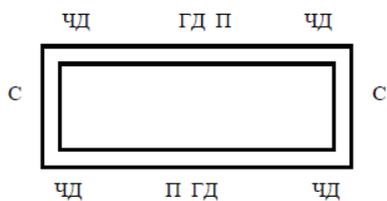
Если мы достигнем соглашения, мы берем на себя конкретные обязательства

Юридически закрепленных (типовых) правил процедуры не существует, тем не менее, в практике проведения переговоров сформировался ряд норм, соблюдаемых большинством делегаций.

Не менее важен порядок размещения участников переговоров за столом. Важным является даже такой аспект – кто за кем входит в помещение, кто, где и в какой последовательности садится за стол переговоров. В истории международных отношений есть хрестоматийный пример ведения переговоров по окончании Тридцатилетней войны, которые завершились подписанием в 1648 году Вестфальского мира, когда споры по вопросу, как должны рассаживаться участники переговоров, длились шесть месяцев.

Классический справочник по дипломатическому протоколу Дж. Вуда и Ж. Серре дает описание пяти основных вариантов рассадки председателя и членов делегации на двусторонних и многосторонних переговорах.

Вариант 1

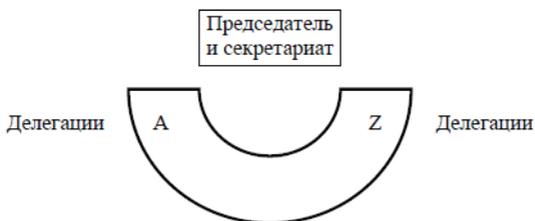


ГД – глава делегации  
П – переводчик  
С – секретарь  
ЧД – члены делегации

Вариант 2



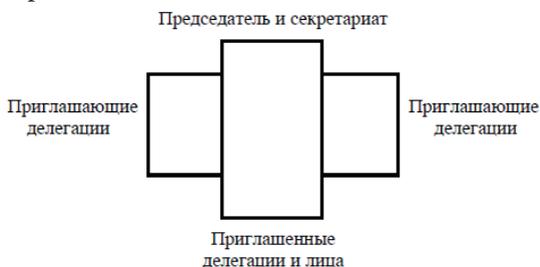
Вариант 3



Вариант 4



## Вариант 5



*Двусторонние переговоры* проходят за прямоугольным столом, в центре напротив друг друга располагаются главы делегаций, справа и слева от них – члены делегаций по рангам по нисходящей, в торцах стола – секретари. Переводчик сидит слева или позади от главы делегации (вариант 1).

При *многосторонних переговорах* размещение за столом может варьироваться. В зависимости о формы стола порядок рассадки определяется в алфавитном порядке официального языка, определенного процедурой (варианты 2 и 3). Вариант 4 применяется в случае разногласий по политическим мотивам между приглашенными и приглашающими странами. Вариант 5 применяется в том случае, если группа делегаций ожидает представителей других стран.

Значимым является вопрос о языках переговорах. Языки переговоров бывают официальные и рабочие. В главных органах ООН (кроме специализированных органов и Международного суда) официальными языками являются: русский, английский, французский, испанский, китайский и арабский. В СБ и на сессиях ГенАссамблеи ООН эти же языки выступают рабочими, т.е. на них составляются доклады, проекты документов, ведутся прения.

Важным вопросом регламента является порядок принятия решения. Современная практика международных переговоров знает два основных способа принятия решения на многосторонних переговорах: голосование и консенсус.

Существует три основных принципа голосования: принцип простого большинства (больше 50 %, т.е. 50 % + 1 голос), квалифицированного большинства (как правило, 2/3 голосов или 3/4) и смешанная система голосования. Например, решения ГенАссамблеи ООН принимаются квалифицированным большинством присутствующих представителей государств. В СБ ООН приняты

специальный порядок голосования: решение считается принятым, если за него проголосовало не менее 9 из 15 членов, причем по всем вопросам, кроме процедурных, все постоянные члены должны высказаться единогласно. Каждый из этих способов имеет как преимущества, так и недостатки:

<b>Достижение консенсуса</b>	<b>Голосование</b>
Принятие решения осуществляется путем синтеза различных позиций	Принятие решения осуществляется получением поддержки большинством для одной позиции
Правила могут меняться	Правила твердо установлены, и процедура определена
Процесс переговоров может занимать длительное время	Процесс переговоров может проходить быстро
Позиции могут быть ясно провозглашены с самого начала, но те, кто их придерживается, могут их менять, чтобы включать варианты, предложенные другими	Трудно включать варианты, нюансы и модификации.
Взгляды могут совпадать в ходе дискуссии	Дискуссии могут стать поляризованными между фиксированными позициями
Процесс позволяет провести дискуссию по поводу множества альтернатив.	Процесс позволяет голосовать одновременно только за один вариант или против него
Все мнения выслушиваются. Необычные идеи могут привести к творческому переосмыслению проблемы	Те, чьи взгляды не соответствуют условиям дискуссии, могут не пожелать затруднять проблему и поэтому могут сохранять молчание или уйти
Цель дискуссии – найти решение, которое устроит всех	Предмет дискуссии – завоевание поддержки одной позиции и поражение ее оппонентов, а не поиск лучшего решения
Решение не может быть навязано	Решение иногда является результатом принуждения и сделок.
Достижение консенсуса требует участия в дискуссии всех участников переговоров	Голосование может привести к возникновению недовольного меньшинства, которое может покинуть переговоры или саботировать решение

Существенная разница между достижением консенсуса и голосованием состоит в том, что процедура голосования разделяет участников переговоров на две группы: большинство или «побе-

дители», и меньшинство, к которому относятся «проигравшие». Исходя из этого, соглашение, достигнутое путем голосования, базируется на принципе «выиграл или проиграл», а не на совместном выигрыше. Меньшинство в таком случае, будучи неудовлетворенное итогом соглашения, может саботировать принятое решение или осуществлять его весьма нерешительно и неэффективно. Поданное при голосовании за соглашение большинство голосов не гарантирует, что оно является справедливым. Также голосование не обязательно означает, что каждая сторона пытается понять позиции, интересы и потребности другой стороны.

Консенсус как способ достижения соглашения также не является простым и быстрым и предполагает, что лишь соглашение, удовлетворяющее требованиям всех сторон, будет полностью выполнено. Консенсус – это коллективная процедура принятия решения, стремящаяся учесть требования всех сторон в добровольно достигнутом соглашении, поэтому усилия, которые нужны для достижения консенсуса, оправдывают затраты времени и сил. Трудности консенсуса как способа заключения соглашения состоят в том, что стороны порой выдвигают взаимопротиворечащие условия. Недостатком консенсуса является и факт времени, ибо, как правило, такие переговоры сильно затянуты по времени.

Практика международных переговоров показывает, что на тех переговорах, где решения носят рекомендательный характер, применяется голосование, когда обязательный – консенсус.

Теоретическая подготовка к переговорам заключается в поиске ответов на два основных вопроса: «Для чего нужны переговоры?», «Чего я хочу достичь на переговорах?».

Обобщение исследований по переговорам позволяет выделить следующие основные стадии теоретической подготовки к переговорам:

- Проведение анализа проблемы и разработка возможных АТНА будущему решению (соглашению);
- Разработка переговорной концепции и своей позиции на переговорах;
- Разработка стратегии и тактики переговоров;
- Подготовка необходимых документов (выступлений, речей, проектов резолюций и т.д.).

Целями переговоров могут быть достижение договоренности, воздействие на общественное мнение, получение информации о

позиции и интересах другой стороны, информирование о своих позициях и интересах, маскировка, достижение внутривнутриполитических выгод.

Для определения целей переговоров необходим тщательный анализ предмета переговоров. Эта работа проводится с привлечением экспертов и включает в себя: определение своих интересов и альтернативных вариантов переговорному решению, прогноз интересов и альтернатив партнера по переговорам.

Следующий этап подготовки к переговорам – разработка переговорной концепции. Разработка концепции включает в себя: выработку основных целей, разработку шкалы приоритетов, возможных вариантов решения обсуждаемой проблемы и выработку переговорной позиции.

Термин «переговорная позиция» разными исследователями трактуется по-разному. Р. Фишер и У. Юри понимают под позицией то, о чем принято решение. Российские исследователи В. Б. Луков и В. М. Сергеев рассматривают позицию как систему, составными элементами которой являются цели участников переговоров, выдвинутые ими предложения, а также оценки этих предложений другими участниками. В переговорной практике под позицией обычно понимается официальная точка зрения делегации на переговорах.

*Затем формируется переговорная стратегия и тактика.*

Перед началом переговоров следует составить так называемое «досье переговоров». В него обычно включают: справочные материалы (выдержки из сообщений СМИ, касающиеся предмета переговоров, справки о стране, участниках переговоров, предмете переговоров, аннотации научной литературы); документы (инструкции участникам переговоров, тексты выступлений, предложений, проекты итоговых документов).

Перечень документов, планируемых к подписанию в ходе переговоров, содержит:

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

### **Вопросы и задания**

1. Основные параметры и методы подготовки к переговорам (выбор места встречи, организация протокольных мероприятий, формирование делегаций, назначение главы делегации).

2. Основные этапы переговоров
  - замысел переговоров,
  - подготовка к переговорам,
  - переговоры о переговорах,
  - собственно переговоры.
3. Предварительные консультации с партнёром.
4. Подготовка позиции.
5. Выбор стратегии. Соотношение стратегии и тактики.
6. Подготовка аргументации.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 14. ПОСРЕДНИЧЕСТВО И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

**Цель занятия:** сформировать системное и объективное представление о медиации (посредничестве) в урегулировании конфликтов.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы (практического занятия), формируемые компетенции или их части:

знать:

- об институте посредничества в международном праве;
- роль государств в качестве посредников в урегулировании конфликтов;
- сущность и задачи медиации;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;

– применять приемы преодоления уловок в переговорах;

– определять свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению);

– применять основные приемы активного слушания;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– методами познания политической действительности;

– теоретическим материалом курса;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

– коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** занятия обусловлена необходимостью раскрыть сущность и значение посредничества при урегулировании конфликтов, особенность и важность мирных средств разрешения международных споров. В Уставе ООН закреплён перечень мирных средств: переговоры, обследование, посредничество, примирение, арбитраж, судебное разбирательство, обращение сторон спора к региональным органам и соглашениям или иным мирным средствам по своему выбору. Этот перечень не является исчерпывающим. Консультации сторон – это периодические встречи спорящих сторон, направленные на поиск компромиссных решений.

Обследование – это средство мирного урегулирования, к которому прибегают в случае, когда спорящие стороны расходятся в оценке фактических обстоятельств, вызывающих спор или приведших к спору. Для того чтобы провести обследование, создается следственная комиссия, иногда во главе с представителем третьего государства или международной организации. Результаты работы следственной комиссии закрепляются в докладе, который устанавливает только фактическую сторону спора. Примирение – это выяснение фактических обстоятельств спора и выработка конкретных рекомендаций для сторон. Международный арбитраж – это добровольно выраженное согласие спорящих сторон передать свой спор на рассмотрение третьей стороне, решение которой является обязательным для сторон в споре. Судебное разбирательство – это рассмотрение и разрешение спора международными судами.

### **Теоретическая часть**

---

Практическое занятие нацелено на исследование сущности медиации, задачи и виды посреднической деятельности; раскрыть институт посредничества в процессе урегулирования военных конфликтов, виды конфликтов и примеры урегулирования конфликтов. Магистрантам следует изучить институт посредничества в международном праве, проанализировав мнения таких ученых как Дж. Беркович, Т. Ананосон, Дж. Бартон, В. Зартман, В. Смит, проанализировать нормативно-правовую базу. Кроме того, обучающимся необходимо осветить такие аспекты как процесс оказания посреднических услуг. Концепция посредничества предлагает интересное и интенсивное понимание управления конфликтами.

Международное посредничество – форма управления конфликтами в международных отношениях, в которой сторонняя сторона помогает двум или более конкурирующим сторонам, чтобы найти решение, не прибегая к силе. Международное посредничество можно рассматривать как продолжение переговоров, в которых третий участник вступает в конфликт между двумя или более государствами или другими субъектами, чтобы повлиять на ход это и помочь им найти взаимоприемлемое решение. В эпоху после холодной войны, охваченной множеством насильственных конфликтов, эти методы мирного урегулирования стали восприниматься как более актуальные и соответствующие, методы насилия, чреватые разрушительными последствиями. На фоне частого использования на практике и положительного результата международного посредничества, этот феномен стал более пристально исследоваться учеными.

На практике международное посредничество используется в течение сотен лет, а вот изучение данного института активно началось лишь недавно (Young, O. R. 1967. *Intermediaries: Thirdparties in international crises*. Princeton, NJ: Princeton University Pres; Burton, J. W. 1969. *Conflict and communication: The use of controlled communication in international relations*. London: MacMillan; Stenelo, L. 1972. *Mediation in international negotiations*. Malmo, Sweden: Nordems Boktryckeri). С этого времени вопрос о том, как осуществить успешное международное посредничество стало интересовать как с чисто теоретической стороны, так и с практической. Опираясь на качественный, углубленный анализ случаев или на крупномасштабные количественные сравнительные исследования, многие аналитики после «золотой формулы»: выявить, какие факторы способствуют успешным результатам медиации.

Вопрос оценки результатов международного урегулирования конфликтов сложный: критерии оценки часто воспринимаются как должное, но как только начинаются размышления над ними, они, похоже, поднимают больше вопросов, чем ответов. Одни аналитики в попытках уменьшить сложность проблемы, предлагают избегать определять успех и неудачу медиации вообще. Само собой разумеется, что это становится особенно проблематичным в сравнительных исследованиях.

Во-вторых, некоторые аналитики создали собственные критерии для успешного посредничества. С одной стороны, они выбрали очень упрощенные операционализации для облегчения систематического анализа и измерения: успех – это ситуация, в которой обе стороны в конфликте формально или неофициально принимают посредника и посредника попытка в течение пяти дней после первой попытки. Главный недостаток заключается в том, что такие критерии, как правило, меньше всего подходят для сложностей международной дипломатии. С другой стороны, исследователи используют широкие определения для сохранения гибкости: под успешными результатами подразумевается прекращение огня, частичное урегулирование или полное решение конфликтной ситуации.

Исследование медиации фокусируется на трех характеристиках спора, которые влияют на результаты медиации: (а) конфликтная зрелость, (б) уровень интенсивности конфликта и (в) характер вопроса (ов) в конфликте.

Посредники в целом и посреднические государства, в частности, мотивированы как лично, так по гуманитарным соображениям. Го-

сударства в конфликтном регионе или дальние государства могут вмешиваться в качестве посредников, когда они заинтересованы в конфликте, но находят прямое участие дорогостоящим, рискованным или неоправданным в связи с увеличением сторонних участников конфликта. Коллапс биполярности высвободил из государства и детерминированного состояния, которые ранее были навязаны соперничеством сверхдержав, позволив им участвовать в посредничестве более свободно. При формулировании своей политики в отношении конкретного конфликта, государства больше не ограничиваются рассмотрением биполярной конфронтации и в большей степени определяются их независимыми внешнеполитическими интересами, так и гуманитарной составляющей проблемы.

Сами посредники также влияют на повышение или снижение шансов на успех в переговорах. В частности, три атрибута медиатора считаются важными в литературе: (а) (бес) пристрастность, (б) средства достижения цели и (с) статус. Эти характеристики обычно несут ответственность за посредника, принимаемого спорящими сторонами, который, в свою очередь, рассматривается как жизненно важный элемент для успешного выполнения его функций посредника.

Добрые услуги впервые обрели международно-правовую оформленность по итогам работы Гаагских конференций 1899 и 1907 гг. по урегулированию военных споров и собиравшихся по инициативе России. В 1907 г. по итогам конференции была принята Конвенция о мирном решении международных столкновений, целью которой было обобщение правил применения добрых услуг, образования и функционирования международных третейских судов и следственных комиссий. Так, в Гаагской конвенции 1907 г. было записано, что «договаривающиеся державы соглашаются в случае важного разногласия или столкновения, прежде чем прибегнуть к оружию, обращаться, насколько позволят обстоятельства, к добрым услугам или посредничеству одной или нескольких дружественных держав». Право предлагать добрые услуги принадлежит непричастным к спору государствам.

В 1919 г. в Статуте Лиги Наций прописывалось обязательное применение в определенных случаях ряда средств мирного урегулирования международных споров в виде третейского и судебного разбирательства или обращения к Совету Лиги Наций или Собранию Лиги наций. Существенным изъяном этого документа было отсутствие четко определенного принципа мирного разрешения

споров, а также признание войны в качестве одного из легальных способов разрешения конфликтов.

Добрые услуги или посредничество оказываются как государствами, так и группой стран, а также со стороны международных организаций (подобно ООН). Оказывающие добрые услуги государство или международная организация сами в ходе переговоров не участвуют.

Во время Карибского кризиса в 1962 г. Генсек ООН предложил добрые услуги СССР, на что он согласился, и это поспособствовало переговорам с США. Итогом переговоров стало снятие напряженности и гарантирована безопасность Кубы. В 1965 г. СССР предложил добрые услуги в конфликте между Индией и Пакистаном, итогом чего стало подписание Ташкентской декларации 1966 г. Генеральный секретарь ООН оказывал добрые услуги при мирном урегулировании в Афганистане на основании соглашения о мирном урегулировании 1988 г.

Но в ряде случаев стороны договариваются на расширение функции третьей стороны, на ее участие в самих переговорах. Тогда добрые услуги приближаются по своему содержанию к посредничеству. Ряд резолюций Генеральной Ассамблеи ООН указывают на необходимость активизации деятельности СБ по использованию миссий добрых услуг. В случае посредничества третья сторона наделена правом участвовать в переговорном процессе и выдвигать устные или письменные предложения по существу спора.

### **Вопросы и задания**

1. Сущность медиации как одной из технологий альтернативного урегулирования споров.
2. Задачи и виды посреднической деятельности.
3. Оказание посреднических услуг.
4. История посреднических услуг в международных отношениях.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 15. ДОБРЫЕ УСЛУГИ И ИНСТИТУТ ПОСРЕДНИЧЕСТВА В МЕЖДУНАРОДНОМ ПРАВЕ

**Цель занятия:** изучить институт добрых услуг в сопоставлении с институтом посредничества.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части:

знать:

- об истории становления добрых услуг;
- историю «квартета» посредников ближневосточного урегулирования;
- о коспонсорах в урегулировании корейской проблемы (цели, методы, результаты);

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- методами познания политической действительности;
- теоретическим материалом курса;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.
- коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью раскрыть сущность добрых услуг как одного из важных средств мирного урегулирования споров между государствами в международном праве. Суть добрых услуг состоит в содействии какого-либо не участвующего в споре государства или международного органа установлению контакта и началу непосредственных переговоров между спорящими сторонами. Инициатор «Добрых услуг» в переговорах не участвует, условия решения спора не предлагает. Добрые услуги – это действия не участвующей в споре стороны, направленные на установление контактов между спорящими сторонами. Субъекты, оказывающие добрые услуги, в самих переговорах по разрешению спора непосредственного участия не принимают. В качестве субъектов могут выступать государства, международные организации, известные общественные или политические деятели.

Посредничество – это непосредственное участие третьей стороны в мирном разрешении спора.

### Теоретическая часть

---

Институт посредничества впервые был зафиксирован в итоговых документах Гаагских конференций 1899 и 1907 гг. по урегулированию военных споров и собиравшихся по инициативе России. В 1907 г. по итогам конференции была принята Конвенция о мирном решении международных столкновений, целью которой было обобщение правил применения посредничества, образования и функционирования международных третейских судов и следственных комиссий. Так, в Гаагской конвенции 1907 г. было записано, что «договаривающиеся державы соглашаются в случае важного разногласия или столкновения, прежде чем прибегнуть к оружию, обращаться, насколько позволят обстоятельства, к добрым услугам или посредничеству одной или нескольких дружественных держав». В ст. 4 Гаагской конференции 1907 г. в обязанности посредника входило согласование «противоположных притязаний и в успокоении чувства неприязни, если оно возникло между государствами, находящимися в споре». Обязанности посредника прекращались с момента, когда одна из спорящих сторон или сам посредник удостоверятся, что предложенные средства примирения не были приняты. Добрые услуги и посредничество не являются обязательными, они выполняют функцию совета.

В 1919 г. в Статуте Лиги Наций прописывалось обязательное применение в определенных случаях ряда средств мирного урегулирования международных споров в виде третейского и судебного разбирательства или обращения к Совету Лиги Наций или Собранию Лиги наций. Существенным изъяном этого документа было отсутствие четко определенного принципа мирного разрешения споров, а также признание войны в качестве одного из легальных способов разрешения конфликтов.

В ст. 2 Пакта Бриана-Келлога от 1928 г. указывается: «Высокие Договаривающиеся Стороны признают, что урегулирование или разрешение всех могущих возникнуть между ними споров или конфликтов, какого бы характера или какого бы происхождения они не были, должно всегда изыскиваться только в мирных средствах».

При международном споре или конфликте, представляющим серьезную опасность для мира и угрозу международной безопасности, соперничающие державы вправе избрать государство, ко-

торому они поручают войти в контакт с государством, избранным другим государством с целью предупредить нарушение мирных отношений. Период для примирения не должен превышать 30 дней, за время которого конкурирующие страны приостанавливают любые непосредственные отношения между собой по предмету спора. Государства-посредники должны усердно стремиться найти решение спора.

ГенАссамблея и СБ ООН нередко принимали участие в посредничестве через Генерального секретаря. Примером посредника был даже Международный банк реконструкции и развития (МБРР) в конфликте между Индией и Пакистаном в 1952 г. В 1979 г. в качестве посредника в споре между Чили и Аргентиной выступил католический кардинал.

Особенностью процедуры посредничества являются неформальность и конфиденциальность. Предложения посредника не обязательны для сторон. Результаты посредничества находят отражение в совместном коммюнике, соглашении или в джентльменском соглашении.

Установление фактов – процедура, применяемая в случае необходимости установления фактов, лежащих в основе спора, в частности фактов нарушения соглашения. В таких случаях обычно создается смешанная комиссия, состоящая из равного числа представителей сторон. В других случаях в комиссию включается и третья сторона. Иногда эти функции осуществляются отдельным лицом, в частности должностным лицом организации. В Резолюции «Вопрос о методах установления фактов» 1963 г. Генеральная Ассамблея подчеркнула значение этого средства и, в частности, беспристрастного установления фактов в рамках международных организаций.

Процедура состоит из слушаний сторон, опроса свидетелей, посещения соответствующих мест, а итогом процедуры является доклад, сообщаемый сторонам. Некоторые договоры придают итогам установления фактов большое значение. Приложение VIII к Конвенции по морскому праву 1982 г. предусматривает, что принятое заключение будет окончательным для сторон в споре.

Порядок создания и деятельность следственных комиссий определены Гагской конвенцией мира 1907 г.: доклад комиссии ограничивается установлением фактов – он не является решением, стороны свободны определять его обязательную силу.

Практическое занятие нацелено на исследование эволюции посредничества на основе анализа международных правовых до-

кументов (Гаагская конвенция 1907 г., ст. 33 Устава ООН 1945 г., Статут Международного Суда ООН 1945 г., Венская конвенция о дипломатических сношениях 1961 г., Венская конвенция о консульских сношениях 1963 г., Декларация о принципах международного права ООН 1970 г., Венская конвенция о представительстве государств в их отношениях с международными организациями универсального характера 1975 г., Манильская декларация о мирном разрешении международных споров 1982 г., Конвенция ООН по морскому праву 1982 г. и пр.). Далее, магистрантам необходимо осветить привлечение государств в посреднический процесс в урегулировании конфликтов на примере изучения конкретных ситуаций («Квартет» посредников ближневосточного урегулирования и коспонсорство в урегулировании корейской проблемы).

Основным механизмом внешнего сопровождения мирного процесса в ближневосточном регионе является «квартет» международных посредников в составе России, США, ЕС и ООН. «Четверка» регулярно проводит свои встречи на уровне министров, так и их спецпредставителей. «Квартет» был образован в конце 2001 г. по инициативе России и ЕС. Его международно-правовой статус был закреплен в резолюции №1397 Совета Безопасности ООН от 12 марта 2002 г.

Новый политический механизм был запущен, когда наработки Мадридской мирной конференции (октябрь-ноябрь 1991 г.), базировавшиеся на коспонсорстве великих держав и принципе «земля в обмен на мир» (уход Израиля с оккупированных им территорий в обмен на мирный договор с арабскими странами), на практике оказались неэффективными. Основным результатом постоянных рабочих встреч «квартета» стала разработка «Дорожной карты», которая была одобрена 20 декабря 2002 г. на министерской встрече «четверки» по Ближнему Востоку. 30 апреля 2003 г. план «Дорожная карта» был представлен на изучение главам Израильского государства и Палестинской автономии.

Этот план урегулирования исходил из принципа «существования двух государств – Израиля и будущего палестинского государства», которое должно быть создано в результате двусторонних переговоров при участии «квартета» международных посредников, на основе ранее принятых решений ООН и формулы «земля в обмен на мир». План включал инициативу Саудовской Аравии при одобрении со стороны ЛАГ, призвавшей к признанию Израиля для всеобъемлющего арабо-израильского урегулирования.

В «Дорожную карту» были внесены следующие пункты: «отказ от насильственных действий с обеих сторон, создание палестинских государственных институтов (в том числе переформирование существующих силовых структур и военизированных группировок), прекращение создания Израилем новых поселений на территории, предназначенной для палестинского государства».

Особое значение в плане придавалось возобновлению политических переговоров, причем не только между палестинцами и израильтянами, но и на сирийском и ливанском треках. Тем самым вновь подтверждено, что урегулирование должно носить всеобъемлющий характер.

«Квартет» также выразил готовность поддержать создание палестинского государства с временными границами в 2003 г. в качестве промежуточного этапа к постоянному статусу, основанному на прекращении израильской оккупации, начавшейся в 1967 г. Принципиальное значение имело также решение, что именно «четверка» будет отслеживать и оценивать выполнение сторонами пунктов, зафиксированных в «Дорожной карте». При этом в подходящий момент возможен созыв международной конференции.

«Дорожная карта» получила одобрение СБ ООН в резолюции № 1515, которая призывала «стороны выполнить свои обязательства по плану «Дорожная карта» в сотрудничестве с «четверкой» и реализовать видение сосуществования двух государств, живущих бок о бок в условиях мира и безопасности». Но к 2007 г. процесс урегулирования конфликта зашел в тупик, в основном из-за несоблюдения сторонами взятых на себя обязательств и отсутствия консенсуса по ключевым вопросам.

### **Вопросы и задания**

1. Добрые услуги и институт посредничества в международном праве:

- Гагская конвенция 1907 г.,
- ст. 33 Устава ООН 1945 г.,
- Статут Международного Суда ООН 1945 г.,
- Венская конвенция о дипломатических сношениях 1961 г.,
- Венская конвенция о консульских сношениях 1963 г.,
- Декларация о принципах международного права ООН 1970 г.,
- Венская конвенция о представительстве государств в их отношениях с международными организациями универсального характера 1975 г.,

- Манильская декларация о мирном разрешении международных споров 1982 г.,
- Конвенция ООН по морскому праву 1982 г.
- 2. Посредничество государств в урегулировании конфликтов.
- 3. «Квартет» посредников ближневосточного урегулирования: история становления и результаты.
- 4. Коспонсоры в урегулировании корейской проблемы (цели, методы, результаты).

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 16. ЗНАЧЕНИЕ БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ СТОРОН ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ДОГОВОРЁННОСТЕЙ

**Цель занятия:** исследовать значение баланса интересов сторон для достижения договорённостей.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части:

знать:

- что такое интересы в понимании переговорщиков;
- чем интересы принципиально отличаются по позиций во врем переговоров;

– виды интересов;

- что такое компромисс и соглашение в переговорах, чем они отличаются;

уметь:

– правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;

– применять приемы преодоления уловок в переговорах;

– определять свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению);

– применять основные приемы активного слушания;

– завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– методами познания политической действительности;

– теоретическим материалом курса;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

– коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью раскрыть значение баланса интересов сторон для достижения договорённостей.

### Теоретическая часть

Первый вопрос нацелен на исследование понятия интересов и их восприятие на переговорах, раскрыть виды интересов (техно-

логия «выигрыш-выигрыш»), понятие компромисса и конфликта интересов, новаций, неожиданных решений, изучить реализацию интересов и восприятие как фактор принятия решения. Важным аспектом данного практического занятия является выяснение феномена восприятия и стереотипов мышления. Конфликт интересов часто связан с искажённым видением целей, ценностей и интересов противоположной стороны, поэтому любой переговорщик должен знать как аксиому: об оппоненте вам известно не всё. И, возможно, именно этой недостающей части информационной мозаики, вам не хватает для более целостного, объёмного и глубокого понимания видения вашего противника.

Вопрос о том, как достигаются договоренности, – важнейший для переговоров. Интересами в переговорах считаются цели участников переговоров, то, что движет ими во взаимодействии друг с другом и чего они хотят достичь в итоге переговоров. Если эти интересы оказываются диаметрально противоположными, позитивный исход переговоров вряд ли возможен. Если интересы полностью совпадут, сторонам останется лишь договориться о том, как совместно реализовать такое совпадение на практике. Наконец, в случае, если переговоры выявляют ту или иную степень совпадения интересов, перед партнерами открывается возможность уточнить области согласия и на этой основе прийти к конкретным договоренностям. Уяснение интересов друг друга приобретает в свете этого важное значение для хода переговоров, поскольку именно эти интересы диктуют поведение участников переговоров и определяют позиции, которые они занимают.

Позиция на переговорах – это точка зрения их участников по рассматриваемым на переговорах проблемам, их видение решения этих проблем. Позиции, как правило, излагаются в виде предложений или проектов итоговых документов и становятся, таким образом, основой для поиска решений как по отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, так и, в конечном счете, для нахождения баланса интересов сторон, способного обеспечить успех переговоров в целом.

Вполне естественно, что в ходе переговоров каждая из сторон стремится к тому, чтобы добиться максимального отражения в договоренности, в соглашении или договоре интересов своего государства.

Вместе с тем предназначение переговоров, их *raison d'être*, состоит в том, чтобы их участники добились согласия между собой, то есть создали бы из своих интересов и позиций сплав договоренностей.

Какие пути ведут к этому, какая линия поведения наиболее рациональна? На этот счет существуют разные точки зрения, можно сказать, разные школы.

Компромисс включает такие признаки, как собирание, объединение, сотрудничество взаимодействующих сторон, и в то же время некоторые характеристики взаимного исключения, противоборства, конфликтности, которые проявляются в отношениях между ними. Компромисс наилучшим образом характеризует сущность мирного регулирования конфликта, поскольку ориентирован на исключение его насильственных форм, на снижение интенсивности. Более того, он означает существенные подвижки в позициях конфликтующих сторон, поскольку, по справедливому замечанию Р. Арона, «в конце концов соглашаться на компромисс – значит отчасти признать справедливость чужих аргументов, находить решение, приемлемое для всех».

Компромиссы бывают либо результатом равновесия сил, т.е. в определенном смысле *вынужденными соглашениями*, либо итогом осознанного выбора, и в этом смысле *добровольными*. Но в принципе общественные группы, особенно политические организации, стремятся к победе и господству над противником. Если общество недемократическое, то политический строй стремится к тотальному устранению противника, даже к его физическому уничтожению. В демократическом обществе победа по своему характеру является политической, ее результаты частично соответствуют интересам противника, и поэтому она в большей или меньшей степени является компромиссом.

Естественно, что равновесие, достигаемое посредством политического компромисса, является подвижным, оно постоянно колеблется, нарушается и восстанавливается. С точки зрения ряда авторов, в частности, В. Алтухова, такое равновесие, т.е. компромисс, и составляет основу стабильного, устойчивого развития. «По сути же дела, речь идет о становлении нового социального качества (стабильность, общенациональное согласие)».

Компромисс может быть использован как во благо, так и во зло. Трагедия многих демократий прошлого состояла в том, что компромиссы в различных областях приводили к катастрофам. Особенно наглядно это проявилось во внешней политике европейских государств в межвоенный период. Классический пример – Мюнхенский договор 1938 г. Попытка умиротворить агрессора за

счет «сдачи» Чехословакии не только не снизила агрессивные амбиции А. Гитлера, но и развязала ему руки для новых территориальных захватов.

Понятие «консенсус» употребляется в отечественной литературе преимущественно в двух смыслах: во-первых, как способ принятия различных политических решений, при котором отчетливо выраженная политическая воля большинства участвующих в его принятии уравнивается отсутствием возражений со стороны хотя бы одного из участников. В этом же смысле говорят о консенсусе в разрешении споров и конфликтов. Во-вторых, под консенсусом понимается существующее или формирующееся в обществе широкое гражданское согласие. В таком, «широком» понимании политический консенсус тесно примыкает к своей социологической трактовке как согласие значимого большинства людей любого сообщества относительно наиболее важных аспектов его социального порядка, выраженное в действиях.

М. Хеттих различает материальный и формальный консенсус, отмечая при этом, что в социальной реальности оба его вида могут присутствовать одновременно. Материальный консенсус характеризуется тем, что всеобщее согласие распространяется на сами правящие личности, их политические решения или на то и другое вместе. Формальный консенсус означает согласие с политической системой в целом и прежде всего со способом осуществления господства, проведения политических решений. Участие в формальном консенсусе вполне возможно при одновременном неприятии правящих личностей или их политики.

В мире существует несколько научных школ, специализирующихся на разрешении международных конфликтов, выходят научные журналы на эту тематику. Суммируя их подходы, можно выделить четыре основных метода разрешения международных конфликтов.

1. Соглашение в результате совпадения мнения всех конфликтующих сторон.
2. Соглашение под давлением законодательной, моральной или даже военной воли внешней, третьей силы.
3. Соглашение, навязанное одной из сторон конфликта.
4. Ситуация, при которой застарелый конфликт теряет свою актуальность и разрешается сам собой.

Основной формой достижения соглашений, урегулирующих конфликтную ситуацию, являются переговоры. Сегодня перегово-

ры становятся постоянным, продолжительным и универсальным инструментом урегулирования споров и конфликтов не только на международном уровне, но и между конфликтующими сторонами внутри общества и государственного аппарата. На стыке психологии, социологии и политологии возникла, целая наука, искусство и практика ведения переговоров, активно работают профессионалы-переговорщики.

### **Вопросы и задания**

1. Интересы и их восприятие на переговорах.
2. Виды интересов.
3. Понятие компромисса, новаций, неожиданных решений, соглашения.
4. Реализация интересов и восприятие как фактор принятия решения.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 17. МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ И НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

**Цель занятия:** рассмотреть роль межправительственных и неправительственных организаций в качестве инструментов урегулирования отраслевых международных отношений.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части:

знать:

- о международных специализированных учреждениях, выполняющих функцию урегулирования отраслевых международных отношений;
- о противоречивой роли ООН в поддержании международного мира на современном этапе;
- о европейских региональных организациях (ОБСЕ, ЕС, СЕ, ЗЕС), участвующих в урегулировании отраслевых международных отношений;
- о роли и месте региональных организаций (ЛАГ, ОИС (бывшая ОИК), СНГ, ШОС, АТЭС, АСЕАН);
- о групповых форумах как площадке многосторонних переговоров (G-7, G-8, G-20; НАТО; ОПЕК);

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;
- работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;
- использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;
- применять приемы преодоления уловок в переговорах;
- определять свою НАОС (наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению);
- применять основные приемы активного слушания;
- завершать переговоры и выстраивать долгосрочные отношения с партнером по диалогу;

владеть:

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.
- терминологическим аппаратом данной дисциплины;
- навыками выступления перед аудиторией;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха;
- информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.
- коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью раскрыть роль и значение межправительственных и неправительственных организаций как инструменты регулирования отраслевых международных отношений в урегулировании конфликтов. Появление постоянных международных межправительственных и неправительственных организаций, взявших на себя миссию обслуживания интересов многостороннего взаимодействия стран и народов, было обусловлено процессом интернационализации. Дальнейшее расширение сети ММПО и МНПО вызывалось крупными качественными сдвигами на международной арене. При этом множится количество областей международной жизни, в регулировании и управлении которых непосредственное участие принимают ММПО и МНПО. В результате наблюдается усложнение сферы международного общения. Роль международных организаций в международных отношениях претерпела качественные изменения. Из вспомогательных инструментов для решения отдельных проблем взаимодействия суверенных государств они превратились в сегмент международной жизни, глубоко интегрированный в систему. Сегодня МНПО и ММПО на постоянной основе обеспечивают исполнение многих жизненно важных функций международного общения и сотрудничества. В этих условиях любые попытки построить однополярный мир не могут быть реализованы на практике, так как ни один из существующих центров силы в мировой политике не в состоянии подчинить своему политическому руководству громадный и всё расширяющийся ареал международных отношений, осуществляемых международными межправительственными и неправительственными организациями.

### **Теоретическая часть**

---

Международные межправительственные организации (ММПО) – это постоянно действующие организации представителей государств, создаваемые на основе международных многосторонних договоров для решения определенных задач или по территориальному принципу. К ММПО относятся, например, ООН, Организация американских государств, Евратом, ЛАГ, ШОС, АСЕАН, НАТО, Организация африканского единства, СНГ.

Признаки ММПО: 1) наличие международной правовой основы деятельности (международный договор или устав), 2) наличие особых постоянно действующих органов управления, как то Секретариат, 3) особо специализированный персонал, 4) наличие финансовых средств, 5) существование обязательств государства по выполнению решений.

Международные неправительственные организации (МНПО) – организация, учреждённая частными лицами и/или другими общественными (некоммерческими, НПО) организациями без участия официальных (правительственных) институтов и осуществляющая свою деятельность на основании устава и на собственные средства.

Собственные средства НПО складываются из взносов её членов и привлечённых средств (частных и корпоративных пожертвований, частных и государственных грантов, заказов на выполнение работ в сфере компетенции НПО и т.п.). Различаются национальные и международные НПО (МНПО). МНПО – международная организация, не учрежденная на основании межправительственного соглашения. Отличительным признаком МНПО является наличие её, по крайней мере, одним государством или наличие у неё консультативного статуса при международных межправительственных организациях. МНПО, как и иные международные организации характеризуются наличием учредительного документа, постоянным или регулярным характером деятельности, использованием в качестве основного метода деятельности многосторонних переговоров и обсуждения проблем, принятием решений путем голосования или консенсуса, рекомендательным, как правило, характером решений. Это добровольные, не преследующие целей получения прибыли объединения граждан или организаций из нескольких стран. Примеры таких организаций: Ассоциация международного права, Комитет по исследованию космического пространства, Международный союз велосипедистов, Международное оптическое общество, Социалистический интернационал.

В последнее время появились организации, где государства и другие международные организации действуют как равноправные участники. Кроме этого имеется еще один тип организаций, которые мы предлагаем называть квазимеждународными. Созданные в одной стране, они ведут активную деятельность за границами страны, в которой возникли. Примерами могут служить Фонд Конрада Аденауэра, созданный в Германии и имеющий представительства в 120 странах, Международный комитет Красного Креста, получивший особые полномочия мирового сообщества (международный мандат) на проведение акций гуманитарного характера.

### **Вопросы и задания**

1. Международные специализированные учреждения – инструменты регулирования отраслевых международных отношений.
2. Роль ООН в поддержании международного мира путем переговоров и коллективных решений мирового сообщества.
3. СНГ как площадка многосторонних переговоров.
4. Европейские региональные организации: ОБСЕ, ЕС, СЕ, ЗЕС.

5. Региональные организации и другие групповые форумы арабских стран: ЛАГ, ОИС (бывшая ОИК).

6. Региональные азиатские организации и другие групповые форумы: АСЕАН, АТЭС, ШОС.

7. Региональные организации и другие групповые форумы как площадка многосторонних переговоров: G-7, G-8, G-20; НАТО; ОПЕК.

### **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

## 18. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ОДНА ИЗ СЛОЖНЕЙШИХ ФОРМ КОММУНИКАЦИЙ

**Цель занятия:** развить способность к использованию политико-управленческих технологий, созданию организационных структур в сфере политики, владение навыками институционального инжиниринга в процессе ведения переговоров.

**Знания и умения,** приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части:

знать:

- о стилях коммуникации в переговорах;
- коммуникативные техники развития доверия;
- возможные стратегии ведения переговоров в концепциях Р. Фишера, У. Юри; У. Мاستенбрука, Ч.Л. Карраса и др.;

– о невербальных средствах общения;

уметь:

- правильно находить и использовать в реальной переговорной ситуации структурные элементы переговорного процесса;

– работать с научной литературой и правильно представлять результаты ее анализа;

– использовать метод интуитивного анализа партнера по переговорам;

– осознанно применять приемы невербальных средств общения;

– применять основные приемы активного слушания;

владеть:

– методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить переговоры.

– терминологическим аппаратом данной дисциплины;

– навыками выступления перед аудиторией;

– приемами невербальных средств коммуникации;

– навыками личной эффективности для достижения социального успеха;

– информацией, полученной самостоятельно из дополнительных источников.

– коммуникационными навыками при ведении переговоров, в том числе связанных с вербальными и невербальными аспектами коммуникации.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью раскрыть сущность и значение переговоров как одну из сложнейших форм коммуникаций. Общение, будучи сложным социально – психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный – от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь как средство общения одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника. По данным австралийского специалиста А. Пиза 55 % сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38 % – через интонации и

модуляции голоса, и лишь 7 % через слова. Иными словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее того, что мы говорим.

## Теоретическая часть

---

Тема практического занятия позволит магистрантам изучить такие аспекты как восприятие переговоров как формы общения, стиль коммуникации в переговорах, коммуникативные техники развития доверия, возможные стратегии ведения переговоров. Кроме того, обучающиеся могут исследовать матричную игру как описание различных стратегий, раскрытие вербального и невербального общения на международных переговорах, изучение характеристики невербального общения (жесты, мимика, дистанция, «язык тела»), освещение особенностей невербального общения в различных культурах, исследование проблемы искажения восприятия на международных переговорах в условия конфликта и кризиса, изучение методов, направленных на повышение адекватности восприятия.

В понятии невербального языка заключается не только умение интерпретировать жесты и мимику партнера и контролировать свое поведение, но и психическая сущность понятия личной территории человека, ее зоны; национальные особенности поведения партнеров, их взаимное расположение во время беседы; умение дешифровать значение использования вспомогательных предметов (очков, сигарет и др.).

Вербальная коммуникация в качестве знаковой системы для передачи информации использует речь, которая является наиболее универсальным средством коммуникации, т.к. при такой передаче сообщение меньше всего теряет смысл. Правда, при этом должно существовать общее понимание ситуации и используемых терминов. Речь приобретает значение только при включении в деятельность, а само это включение обязательно дополняется употреблением других – неречевых – знаковых систем.

В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонации.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр речи (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция речи. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.
3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки – это кашель; нулевые звуки – паузы, а также звуки назализации – «м – хм», «э-э-э» и др.

Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений.

Невербальные средства общения – это осознанные или бессознательные сигналы собеседнику, выраженные «языком тела» в различных его проявлениях. К средствам невербальной коммуникации ученые относят жесты, позу тела, мимику, интонации, паузы в разговоре, смех, слезы и т.д., которые образуют знаковую закодированную систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации – слова.

Большинство невербальных форм и средств общения у человека являются врожденными и позволяют ему взаимодействовать, добиваясь взаимопонимания на эмоциональном и поведенческом уровнях, не только с себе подобными, но и с другими живыми существами. Многим высшим животными, в том числе и более всего собакам, обезьянам и дельфинам, дана способность невербального общения друг с другом и с человеком.

Глубокие знания невербальных средств общения в переговорах позволяют тонко управлять ходом беседы и направлять ее в другое русло. На основании сигналов, исходящих от собеседника, можно составить настоящий психологический портрет этого человека, определить его характер и даже отделить правду от лжи. Ученые выделяют следующие виды невербальных средств общения:

- Жесты – движения руками, которые неосознанно (чаще всего, в силу привычки) человек делает параллельно с речью. Такие сигналы могут обозначать самые разные эмоции или впечатления: разочарование, смятение, уверенность или неуверенность в себе, агрессию, желание прекратить разговор и многое другое.

- Поддерживаемая дистанция во время беседы указывает на зону комфорта человека и то, насколько свободно он себя чувствует с этим собеседником. Общепринятый вариант – это так называемая «зона социального общения» (122-360 см). Вторжение в личное пространство (46-121 см) или даже интимную зону (15-45 см) – действие, которое может сказать о многом.

- Настоящим зеркалом мыслей и чувств человека является мимика. Несмотря на то, что деловой человек вынужден постоянно контролировать свое лицо, делать это безупречно мало у кого получается.

- Очень красноречивой может быть поза – занимаемое положение тела при разговоре. Она часто указывает на степень внутреннего напряжения, отношение к собеседнику и теме беседы, статус партнера.

- Предметом особого внимания является взгляд человека: его направление и выражение – лакмусовая бумажка правды и лжи, психологического состояния, интенсивности внутренней работы сознания.

Известно, что ряд жестов во всем мире не отличаются друг от друга: когда люди счастливы, они улыбаются, когда печальны – хмурятся, когда не знают или не понимают, о чем идет речь –жимают плечами. Но нередко один и тот же жест или выразительное движение у различных народов означает и символизирует нечто другое или прямо противоположное.

Говоря о себе, европеец указывает рукой себе на грудь, японец – на нос. В ряде стран Африки смех – показатель изумления и замешательства, а не радости и удовольствия. Жители Мальты вместо слова «нет» слегка касаются кончиками пальцев подбородка, повернув кисть вперед. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (например, имея в виду две чашечки кофе) – это считается очень оскорбительным жестом.

Жест «о`кей», означающий в англо-саксонских странах, что дела идут отлично, в Японии символизирует деньги, во Франции он означает ноль, в Греции и на о. Сардиния служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с нетрадиционными сексуальными предпочтениями.

Обычный утвердительный кивок головой на юге Югославии и в Болгарии служит знаком отрицания. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, в Англии так выражают скептицизм.

Порой даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. В Англии так случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, разведенных и поднятых вверх. Если при этом ладонь повернута к собеседнику, это – оскорбление. Если ладонь повернута к себе, то это выражение радости (первая буква английского слова «victory» – победа).

Европейцы и дальневосточные народы не придают особого значения левой или правой руке. Но на Ближнем Востоке, например, не следует протягивать деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику.

В любой культуре жесты неискренности связаны с левой рукой. Она выдает тайные эмоции своего владельца. Поэтому, если в разговоре собеседник жестикулирует левой рукой, есть большая вероятность, что он говорит не то, что думает, или просто негативно относится к происходящему. Следует сменить тему разговора или вообще прервать его.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило.

### **Вопросы и задания**

1. Переговоры как форма общения.
2. Стилль коммуникации в переговорах и коммуникативные техники развития доверия.
3. Возможные стратегии ведения переговоров (подходы Р. Фишера, У. Юри; У. Мастенбука, Ч. Л. Карраса и др. к стратегиям ведения переговоров).
4. Характеристика невербальных средств общения и их роли в переговорном процессе.

## **Литература**

Основная: 1–3.

Дополнительная: 1–10.

Интернет-ресурсы: 1–10.

# Литература и интернет-ресурсы

## Основная

1. Лебедева М. М. Технология ведения международных переговоров: учебник для студентов вузов и фак. гуманитар. и соц.-эконом. профиля / М. М. Лебедева; Мос. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. М.: Аспект Пресс, 2016. 207 с.
2. Лебедева М. М. Технология ведения переговоров. М.: Аспект Пресс, 2015.
3. Пушкарева Г. В. Политический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 365 с.

## Дополнительная

1. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах [Электронный ресурс] / Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер, 2017. 416 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62049.html>
2. Колризер Дж. Спасти заложника [Электронный ресурс]: как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика / Электрон. текстовые данные. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 312 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39412.html>
3. Кэмп Дж. Сначала скажите «нет». Секреты профессиональных переговорщиков. М.: Добрая книга, 2014.
4. Моносова А. «Да» в ответ. Технологии конструктивного влияния [Электронный ресурс] / Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер, 2016. 285 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/49284.html>
5. Непряхин Н. Убеждай и побеждай [Электронный ресурс]: секреты эффективной аргументации / Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер, 2016. 254 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41467.html>
6. Резник С. Г., Гришин Д. В. Мастер переговоров: игра по твоим правилам. М.: РИПОЛ классик, 2016. 273 с. Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=480411&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=480411&sr=1)
7. Рызов И. Жесткие переговоры: как получать выгоду в любых обстоятельствах: практическое пособие [Электронный ресурс]. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 144 с. Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=429525](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=429525)

8. Фройнд Д. Переговоры каждый день: как добиваться своего в любой ситуации. М.: Альпина Паблицерз, 2016. 276 с. Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=254660&sr=1](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=254660&sr=1)

9. Чумиков А. Н. Переговоры – фасилитация – медиация [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов / Электрон. текстовые данные. М.: Аспект Пресс, 2014. 159 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56797.html>

10. Шевелева О. В. Организация ведения переговоров [Электронный ресурс]: учебное пособие / Электрон. текстовые данные. М.: Советский спорт, 2014. 304 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40794.html>

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://auditorium.ru/aud/about/index.php> – Библиотека информационно-образовательного портала «Гуманитарные науки».

2. <http://www.politstudies.ru>– электронный журнал «Мировая экономика и международные отношения»

3. <http://www.politstudies.ru>– электронный журнал «Политические исследования».

4. [www.novopol.ru](http://www.novopol.ru) – Интернет-журнал «Новая политика»

5. [www.gar.ru](http://www.gar.ru) – Российская ассоциация политической науки.

6. Краткий курс лекций по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://studme.org/1584072011550/menedzhment/metody\\_prinyatiya\\_upravlencheskihresheniy\\_-\\_tebekin\\_av](http://studme.org/1584072011550/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskihresheniy_-_tebekin_av).

7. Охотский Е. В. Государственное управление в современной России: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://uchebnik.online/upravlenie\\_1090-munitsipalnoe-gosudarstvennoe/gosudarstvennoe-upravlenie-sovremennoy-rossii.html](http://uchebnik.online/upravlenie_1090-munitsipalnoe-gosudarstvennoe/gosudarstvennoe-upravlenie-sovremennoy-rossii.html).

8. Политические технологии и политический менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://portal.tsuab.ru/Met\\_2013.05/38.pdf](http://portal.tsuab.ru/Met_2013.05/38.pdf).

9. Содержание переговорного процесса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://studme.org/17910407/psihologiya/soderzhanie\\_peregovornogo\\_protsesta](http://studme.org/17910407/psihologiya/soderzhanie_peregovornogo_protsesta).

10. Шаброва Н. О. Сущность, структура и типология политических решений [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.mosgu.ru/nauchnaya/nauch\\_trudy/articles/Shabrova\\_Political-Decisions.pdf](http://www.mosgu.ru/nauchnaya/nauch_trudy/articles/Shabrova_Political-Decisions.pdf).

Учебное издание

# ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
(ПРАКТИКУМ)

Авторы-составители:  
Садченко Валентина Николаевна  
Легенина Татьяна Багировна

Издается в авторской редакции  
Компьютерная верстка Н. Неговора

---

Подписано в печать 04.12.2018

Формат 60x84 1/16

Усл. п. л. 10,23

Уч.-изд. л. 9,59

Бумага офсетная

Заказ 96

Тираж 20 экз.

---

Отпечатано в издательско-полиграфическом комплексе  
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»  
355029 г. Ставрополь, пр-т Кулакова, 2



# **ТЕХНОЛОГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

**Рекомендательный список литературы**

1. Алексеев, И. С. Искусство дипломатии : не победить, а убедить / И. С. Алексеев. – 9-е изд., доп. – Москва : Дашков и К, 2021. – 314 с. – ISBN 9785394041969.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник по направлению "Конфликтология" / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 7-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2020. – 559 с. – (Учебник для вузов). – ISBN 9785446114238.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
3. Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров : учеб. пособие / М. Л. Асмолова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – 3-е изд. – Москва : РИОР, 2020. – 246, [1] с.: ил. – (Президентская программа подготовки управленческих кадров). – ISBN 9785160119458.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
4. Бобров, Р. С. Взаимодействие / Р. С. Бобров. – Новосибирск : [б.и.], 2015. – 186 с. – URL: [https://d8.ebook.surf/knigi\\_online/22451558/](https://d8.ebook.surf/knigi_online/22451558/)
5. Ведение переговоров : учеб. пособие (практикум) / сост. В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. – Ставрополь : Сев.-Кавказ. федер. ун-т, 2018. – 176 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/92678.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
6. Генералова, С. В. Деловые коммуникации. Технология ведения деловых переговоров : практикум / С. В. Генералова. – 2-е изд. – Саратов : Вуз. образование, 2020. – 59 с. – ISBN 978-5-4487-0728-5. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/97408.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
7. Гэвин, К. Переговоры: полн. курс / К. Гэвин ; перевод Е. Виноградова ; под ред. Н. Нарциссовой. – 3-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 392 с. — ISBN 978-5-9614-4520-6. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/86760.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
8. Дагаева, Е. А. Деловые переговоры : учеб. пособие / Е. А. Дагаева. – Таганрог : Таганрог. ин-т упр. и экономики, 2019. – 116 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/108077.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
9. Деловое общение : учеб. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 8-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 523 с. – (Учебные издания для бакалавров). – ISBN 9785394035975.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
10. Деловые коммуникации : учебник для бакалавриата "Психологические науки" и "Экономика и управление" / А. Я. Большунов, Н. И. Киселева, Г. И. Марченко [и др.] ; под ред. А. Г. Тюрикова, Л. И. Чернышовой ; Фин. ун-т при Правительстве Рос. Федерации. – Москва : КноРус, 2019. – 280 с. – (Бакалавриат). – ISBN 9785406070635.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*

11. Дипак, М. Гений переговоров: как преодолеть препятствия и достичь блестящих результатов за столом переговоров и за его пределами / М. Дипак, М. Базерман Х. – Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. – 280 с. – ISBN 978-5-907274-15-0. URL: <https://www.iprbookshop.ru/96875.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
12. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Юрайт, 2021. – 370 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00331-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/468746> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
13. Иванникова, Н. Н. Методы работы с трудными клиентами : учеб.-практ. пособие / Н. Н. Иванникова. – Москва : Дашков и К, 2017. – 238, [1] с. – (Стратегия успешного бизнеса). – ISBN 9785394014437.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
14. Иванова, В. А. Логика и аргументация : учеб. пособие / В. А. Иванова. – Москва : Прометей, 2018. – 94 с. – ISBN 978-5-907003-49-1. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/94444.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
15. Ивин, А. А. Теория и практика аргументации : учебник для бакалавров / А. А. Ивин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 300 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2329-2. – URL: <https://urait.ru/bcode/425240> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
16. Ильин, Е. П. Психология делового общения / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2017. – 233 с. – (Мастера психологии). – ISBN 9785446103522.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
17. Кеннеди, Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах / Г. Кеннеди ; пер. М. Вершовский. – 9-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 414 с. – ISBN 978-5-9614-5674-5. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82776.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
18. Коноваленко, М. Ю. Теория коммуникации : учебник для академ. бакалавриата / М. Ю. Коноваленко, В. А. Коноваленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 416 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 9785534004281.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
19. Копнина, Г. А. Речевое манипулирование : учеб. пособие / Г. А. Копнина. – 7-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2018. – 169, [1] с. – ISBN 9785020347038.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
20. Кузнецов, И. Н. Бизнес-риторика / И. Н. Кузнецов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. – 405, [1] с. – ISBN 9785394021466.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*

21. Логика. Основы аргументации и эротетики : учеб.-метод. пособие / С. И. – Новосибирск : Новосиб. гос. аграр. ун-т, 2017. – 70 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/80376.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
22. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров : учеб. пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 121 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09865-5. – URL: <https://urait.ru/bcode/471449> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
23. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практ. пособие / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2021. – 315 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-10704-3. – URL: <https://urait.ru/bcode/474722> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
24. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учеб. пособие для вузов / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2021. – 315 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07951-7. – URL: <https://urait.ru/bcode/473473> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
25. Можайский, В. В. Системный подход к противодействию манипулятивным приемам в деловых переговорах и при заключении сделок / В. В. Можайский // Управление развитием персонала. – 2020. – № 3. – С. 232-240. – URL: <https://grebennikon.ru/article-o93r.html>.  
*Место хранения: Grebennikon*
26. Москвин, В. П. Риторика и теория аргументации : учебник для вузов / В. П. Москвин. – 3 е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 725 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09710-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/475010> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
27. Непряхин, Н. 100 правил убеждения и аргументации / Н. Непряхин. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 144 с. – ISBN 978-5-9614-4751-4. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82968.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
28. Непряхин, Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации / Н. Непряхин. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 252 с. – ISBN 978-5-9614-2071-5. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82351.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
29. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практ. пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 115 с. – ISBN 978-5-4486-0467-6. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*

30. Пожарская, А. Эту речь невозможно забыть : секреты ораторского мастерства / А. П. – 2-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. – 219 с. – ISBN 9785446105892.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
31. Психология переговоров и разрешения конфликтов : учеб. пособие (практикум) / сост. И. В. Белашева, М. Л. Есаян, Э. В. Терещенко. – Ставрополь : Сев.-Кавказ. федер. ун-т, 2018. – 155 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/92736.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
32. Риторика : учеб. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. – 7-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2020. – 558 с. – ISBN 9785394035944.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
33. Ричард, Ш. Большая книга переговоров: стратегии, сценарии, кейсы / Ш. Ричард ; перевод А. Ядыкин. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 392 с. – ISBN 978-5-9614-3332-6. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/96876.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: НБ НГУЭУ (см. автор: Шелл, Р.), IPRbooks*
34. Родыгина, Н. Ю. Организация и техника внешнеторговых переговоров : учеб. пособие для вузов / Н. Ю. Родыгина, В. В. Емельянов, С. В. Молева. – Москва : Юрайт, 2021. – 174 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12239-8. – URL: <https://urait.ru/bcode/476130> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
35. Рузавин, Г. И. Основы логики и аргументации : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по гуманитарно-социальным специальностям / Г. И. Рузавин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 320 с. – ISBN 978-5-238-01264-3. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/71035.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
36. Скибицкий, Э. Г. Организация и ведение деловых переговоров : [моногр.] / Э. Г. Скибицкий, И. Ю. Скибицкая ; Сиб. акад. финансов и банк. дела. – Новосибирск : [Изд-во САФБД], 2016. – 149 с. – ISBN 9785887481234.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
37. Стацевич, Е. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия / Е. Стацевич, К. Гуленков, И. Сорокина. – 2-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 152 с. – ISBN 978-5-9614-1959-7. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82709.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
38. Тимошенко, Т. Е. Риторика : практикум / Т. Е. Тимошенко. – 3-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2019. – 93, [1] с. – ISBN 9785976507753.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*

39. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для вузов / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. – Москва : Юрайт, 2021. – 233 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01178-4. – URL: <https://urait.ru/bcode/469459> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
40. Федорова, А. В. Основы деловой и публичной коммуникации : учеб. пособие для бакалавриата "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Реклама и связи с общественностью" / А. В. Федорова. – Москва : КноРус, 2021. – 218 с. – (Бакалавриат). – ISBN 9785406065167.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
41. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учеб. пособие / К. В. Хамаганова. – Санкт-Петербург : С.-Петербур. гос. ун-т пром. технологий и дизайна, 2019. – 73 с. – ISBN 978-5-7937-1632-1. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС IPRbooks*
42. Хоменко, И. В. Логика. Теория и практика аргументации : учебник и практикум для вузов / И. В. Хоменко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 327 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7917-6. – URL: <https://urait.ru/bcode/468408> (дата обращения: 26.10.2021).  
*Место хранения: ЭБС ЮРАЙТ*
43. Цветков, В. Л. Конфликтология : учеб. пособие для бакалавриата по направлению подготовки. "Управление персоналом" / В. Л. Цветков. – Москва : Юстиция, 2019. – 183 с. – (Бакалавриат). – ISBN 9785436531175.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*
44. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. Ф. И. Шаркова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К, 2020. – 236 с. – (Учебные издания для бакалавров). – ISBN 9785394035852.  
*Место хранения: НБ НГУЭУ*