

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине

Международные переговоры

Направление подготовки	41.03.05 Международные отношения
Направленность(профиль)	Международные отношения

Ставрополь, 2026

Содержание

Практическое занятие №1. Предмет и задачи курса. Исследования переговорного процесса	5
Практическое занятие №2. Понятие, разновидности и формы международных переговоров	16
Практическое занятие №3. Стратегии и тактики ведения международных переговоров	24
Практическое занятие №4. Роль национальной специфики в переговорах (варианты западного стиля)	38
Практическое занятие №5. Вариации восточного стиля ведения переговоров	51
Практическое занятие №6. Стратегическая модель ведения переговоров	59
Практическое занятие №7. Методы психологического воздействия в ходе переговоров	71
Практическое занятие №8. Международные конференции и организации – инструмент многосторонних переговоров	75
Практическое занятие №9. Добрые услуги и институт посредничества в международном праве	85
Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы	91

Введение

Цель и задачи освоения дисциплины «Международные переговоры» – формирование набора универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 41.03.05 Международные отношения, профиль подготовки «Международные отношения».

Задачи освоения дисциплины:

- дать представления о теоретических и практических аспектах ведения переговоров.
- отработать основные навыки по ведению переговоров.
- вооружить студентов 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 «**Международные переговоры**» включена относится к дисциплинам обязательной части (Б1.О.14). Ее освоение происходит в 4 семестре.

По окончании освоения курса студент должен обладать следующими компетенциями: ПК-1; ПК-2.

Практическое занятие №1. Предмет и задачи курса. Исследования переговорного процесса

Цель занятия: рассмотреть место и роль дисциплины «Международные переговоры», всесторонне рассмотреть вопросы теоретического характера, связанные с историей развития изучения переговоров и превращение дисциплины из теоретической в прикладную.

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферировать, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводить информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности

Актуальность темы (семинара) обусловлена тем, что курс «Международные переговоры» 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 профессиональной 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 «Международные переговоры» все чаще и чаще вводится в учебные планы подготовки политологов, международных 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.

Актуальность темы (семинара) обусловлена необходимостью ознакомиться с исследованиями международных переговоров в отечественной и зарубежной науке.

Политические переговоры весьма основательно 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 миссии, 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

Русский термин «переговоры» - это калька с английского «negotiation» и французского «negotiation», которые имеют латинское происхождение (от латинского «negotium»: *nes, ni* – «нет» и *otium* – «досуг»). Изначально этот термин употреблялся в связи с торговлей и деятельностью купцов (франц. «negociant», англ. «negotiant» – торговец, негоциант). В политике понятие «переговоры» появилось несколько позже, чем в обыденной жизни и экономике, ведь каждый человек ежедневно вынужден вести переговоры с другими людьми по поводу своих экономических, социальных и личных проблем.

Второй вопрос нацелен на выявлении взаимосвязи переговоров с другими сферами. Международные переговоры отождествляются с дипломатией, а дипломатия трактуется как искусство ведения переговоров. 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. К основным из них по традиции 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, в случае отсутствия общих интересов отношения между сторонами (государствами) могут быть нейтральными, при расхождении интересов наличествует конфронтация. Для переговоров 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 приводятся претензии государств на одну и ту же территорию. 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).

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. И с данной точки зрения специфика политических переговоров наиболее полно открывается в теории игр.

Если смотреть на переговоры как на «искусство компромисса», то важно учитывать приемы тонкого лавирования и маневра, на искусство толерантности. Политик должен обладать тонкой интуицией и высоким мастерством на переговорах, чтобы претворить в жизнь задуманный политический курс. В связи с этим известный французский политолог *Морис Дюверже (1917-2014)* назвал политику «двуликим Янусом», ибо в ней переплетены такие амбивалентные начала, как пламя борьбы и лед холодного расчета, свобода творчества и жесткий реализм необходимости, прозрачный рационализм аналитики и мистическая иррациональность интуиции. Но именно эта борьба противоположных начал и делает политические переговоры увлекательной сферой человеческой практики.

Если же подходить к политическим переговорам с позиций науки, то эта специфическая форма политической практики отличается 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 верно интерпретировать позицию партнеров по переговорам, принадлежащих к разным культурам, в конфликтной ситуации?
- Как добиться того, чтобы иностранные партнеры поняли вас правильно?
- Каким образом прийти к общему соглашению, если ни одна сторона не хочет поступиться своими деловыми интересами?

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 государями», 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.orator.ru/Yury/ob_avtore.html и пр.

Известные американские политологи *Роджер Фишер (1922-2012)* и *Уильям Юри* видят в переговорах, прежде всего, стремление к консенсусу: для них это совокупность практик, которые позволяют мирно сочетать антагонистические интересы, «метод достижения соглашения на дружеской основе, без поражения сторон». Авторы с 1990 г. отстаивают рациональный подход к переговорам обосновали, выдвинув концепцию «разумных переговоров». По мнению авторов, ее ценностные ориентиры способствуют

исключению торга 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 согласование 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 практичное руководство, основанное на законах человеческого поведения, которые выдержали испытание временем 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) настаивает на том, что во время переговоров «создается новая реальность» под воздействием «контролируемого обмена информацией» и происходит трансформация неизменных ценностей в ценности подвижные. С ним согласны *К. Селлих и С.С. Джейн*: «Переговоры – ситуация взаимозависимости, поскольку в ней один участник переговоров оказывает влияние на другого, и наоборот»/

Французский исследователь *Лионель Белланже* рассматривает переговоры в экзистенциальном ракурсе: «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 Хашер (род.1979) – немецкий писатель, автор бестселлеров, советник по переговорам – в бестселлере 2013 г. «Договорились! Беспроегрышная тактика переговоров», говоря о тактике ведения переговоров, предложил приемы, основанные на открытиях современной психологии, дает описание особых случаев и универсальных техник ведения переговоров.

Вильям Мاستенбрук – консультант по организационному развитию, специалист по эффективному ведению переговоров. 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» изложены лучшие психологические приемы 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.

Изучением проблемы переговоров с преступниками занимались руководители спецподразделений, в частности *Р. Рэмм (1996)* – командир отряда по специальным операциям (Скотланд-Ярд, Великобритания). Он исследовал проблему 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 мнению Р. Рэмма, 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. *Д. Бидл (1996)* – 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. *Т. Бэрри (1996)* – 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 *З. Мишина (2003)* уделяется внимание подготовке патрульных полицейских к кризисной 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 (2005) 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 (1997) 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-психологические особенности личности и демонстрируют различное ситуационное поведение.

Л. Росс, Р. Нисбетт (2000), 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* (2006) рассматривали переговоры как взаимное общение с целью достижения 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. смотрит на переговоры как на искусство, уделяет внимание психологическим особенностям, методам и этапам переговорного процесса. *Шевелева О.В.* 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» 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» 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. В них следует отнести книги *Василенко И.А.* (http://urss.ru/PDF/add_ru/191526-1.pdf) и *Василенко И.А., Василенко Е.В.* «Личностный стиль за столом международных переговоров», работу *Игоря Рызова* «Кремлевская школа переговоров».

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

Таким образом, в современной науке развивается множество подходов к переговорам, которые взаимно дополняют друг друга. На данном этапе наука обладает значительной теоретической базой исследования переговорного процесса. Вся литература 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. Вторая группа представлена трудами, которые можно назвать «руководствами к действию», содержащие конкретные советы, сборники рецептов и приемов ведения переговоров. Третья группа представлена исследованиями в области теории игр. Это направление разрабатывается преимущественно математиками и экономистами. Цель – попытка создать математические модели переговоров и таким образом предвидеть их результаты.

Еще одна группа представлена психологическими трудами, изучающими принципы и психологические аспекты взаимоотношения участников переговоров (психология общения).

Основными направлениями исследований являются:

- анализ конкретных ситуаций, характеристики 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.

Методы изучения переговоров зависят от направления и задач исследования. 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-эмпирические. 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.

Вопросы для обсуждения

1. Предмет и задачи курса «Международные переговоры». Взаимосвязь с другими смежными сферами.
2. Переговоры как наука и искусство.
3. Предпосылки возникновения и история развития переговорного процесса.
4. Зарубежные исследования процесса ведения переговоров.
5. Российские исследования процесса ведения переговоров.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).

6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>
8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].
2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «Вконтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №2. Понятие, разновидности и формы международных переговоров

Цель занятия: на высоком теоретическом уровне изучить характеристику переговорного процесса с точки зрения разновидностей и форм международных переговоров.

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводить информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности

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

Теоретическая часть

Многие исследователи указывают на стадийность переговорного процесса. 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).

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

Студентам следует изучить понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества; раскрыть понятие стиля ведения международных переговоров (подходы Р. Фишера, У. Юри; У. Мастенбука, 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. Студенты 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.

К новым тенденциям в состоянии переговоров следует отнести, во-первых, международные переговоры становятся основной формой взаимодействия государств. Они активно воздействуют на дальнейшее уменьшение роли военного фактора. Во-вторых, растёт объем и количество переговоров. Их объектом становятся все новые области международного взаимодействия (экология, социально-политические процессы, научно-техническое сотрудничество и т.п.). В-третьих, возрастает переговорная роль международных организаций. 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.

Большинство исследователей говорят о следующих функциях переговоров:

- информационно-коммуникативной;
- регуляционной;
- пропагандистской;
- функции решения собственных внутриполитических и внешнеполитических задач;
- координации действий на международной арене.

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 помощи 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 г.

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

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:

- заинтересованность сторон в переговорах;
- уровень представительства на переговорах;
- потребности участников переговоров;
- обсуждаемые проблемы;
- число участников переговоров;
- степень регулярности переговоров;
- форма переговоров.

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 достижению результата.

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:

1. Переговоры, участник которых стремится удовлетворить потребности противника.
2. Переговоры, участник которых позволяет противнику попытаться удовлетворить свои потребности.
3. Переговоры, участник которых пытается удовлетворить потребности противника и свои собственные.
4. Переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника.
5. Переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника и своим собственным.

В зависимости от обсуждаемых проблем выделяют следующие типы:

- переговоры по экономическим вопросам;
- переговоры по военным вопросам;
- переговоры по экологическим вопросам;
- переговоры по гуманитарным вопросам;
- переговоры по политическим и другим вопросам.

Одна из самых распространенных классификаций – это типология в зависимости от числа участников. В зависимости от числа переговаривающихся 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 форматах, 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, участии 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. Например, 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:

- конгрессов;
- саммитов;
- конференций;
- встреч;

- сессий;
- консультаций;
- совещаний и т.п.

В зависимости от уровня выделяют:

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

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.

Студентам следует рассмотреть понятие переговоров, дать определение переговоров, выявить критерии классификации переговоров, 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.

Вопросы для обсуждения:

1. Общая характеристика переговоров. Переговоры как практическая деятельность, предполагающая одновременное совпадение и различие интересов.
2. Понятие международных переговоров и их роль в жизни международного сообщества.
3. Функции международных переговоров.
4. Двусторонние и многосторонние переговоры.
5. Межгосударственные переговоры на высшем и высоком уровне.
6. Переговоры и консультации «на рабочем уровне».
7. Переговоры «на близком расстоянии».
8. «Челночная дипломатия». Кэмп-Дэвид и Г. Киссинджер.
9. Переговоры путем обмена письмами, нотами, меморандумами и др.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Денисов А.Ф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 178 с. — Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>. — IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. —

ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>

8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №3. Стратегии и тактики ведения международных переговоров

Цель занятия: рассмотреть стратегии и тактики ведения международных переговоров.

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период

- участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводить информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Актуальность темы (семинара): Изучение стратегий и тактик ведения международных переговоров важно для понимания сложных международных процессов и разрешения противоречий между субъектами международного права.

Теоретическая часть

Под стратегией понимается конечная цель действия, поэтому, прежде чем приступать 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

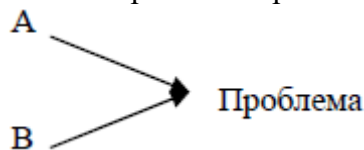


Рис. 2. Партнерская стратегия

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 характерно 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:

- у одной из сторон отсутствует заинтересованность в продолжении отношений с партнерами;
- подписание соглашения не является главной целью переговоров;
- одной из сторон необходимо продемонстрировать силу;
- ставки в политической игре максимальные (все или ничего);
- имеешь дело с действительно слабым противником;

- одна из сторон не боится испортить имидж.

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.*

Схема 1. Сравнение «мягкого» и «жесткого торга»

Мягкий подход	Жесткий подход
Участники – партнеры	Участники – противники
Цель – соглашение	Цель – победа
Делать уступки для культивирования отношений	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 примете 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 в 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.

Позиционный торг – это стратегия ведения переговоров при которой стороны нацелены на конфронтацию и 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, как правило, характеризуется как соотношение общего и частного. Если интересы – это цель, то позиция – это способ ее выражения и средство ее достижения. 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.

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 интересам, а споры по позициям, которые по своей сути малоэффективными, 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 отличают 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 существовании 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 предполагает 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 того, 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

Недостатки	Достоинства
Неизбежно поляризует отношения: «моя цена» – «ваша цена»	Может предотвратить преждевременные уступки
Лишает возможности выбора при изучении проблемы	Приносит пользу, когда речь идет о разделении или компромиссе при распределении фиксированной суммы средств
Часто мешает принять заранее заготовленное решение	Не требует доверия
Повышает жесткую приверженность позиции	Не требует полного раскрытия привилегированной частной информации
Мешает сфокусироваться на интересах из-за необходимости давать преждевременные обязательства и принимать обусловленные решения	
Влечет компромисс, в то время как могло бы быть принято более выгодное для обеих сторон решение	

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.

Люди:	Необходимо разграничивать участников переговоров и предмет переговоров
Интересы:	Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях
Варианты:	Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей
Критерии:	Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме

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, возникающие 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 таблице.

Схема 3. Сравнение «мягкого», «жесткого» и принципиального торга

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники – партнеры	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный компромисс, достигнутый эффективно и дружелюбно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы переговоров
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Обнаруживать свою подспудную мысль	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли	Избегать возникновения ненужной линии
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывать взаимовыгодные варианты
Искать единственный ответ: тот, на который они пойдут	Искать единственный ответ: тот, который примете вы	Разработать много плановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться избежать состязания воли	Пытаться выиграть в состязании воли	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

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). RAND является примером одного из самых успешных аналитических центров, созданным под эгидой ВВС 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*:

1. Это игры антагонистические, поскольку выигрыш одной стороны равен проигрышу другой.

2. 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.

3. Такие игры применяются при моделировании ситуаций прямого противостояния, когда участники имеют лишь противоположные интересы (спортивные состязания, военные конфликты).

4. В таких играх в основном два агента.

5. 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 равен 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 Харшани* (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) вероятностно.

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 «Цыпята» 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 *Мерилем Флудом и Мелвилем 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; *Джозел 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. Анатолием 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 принципала-агента (теория игр)	Стратегическое групповое мышление
	Природа	Теория принятия решений	Социально-психологические подходы (положения)	Теория принципала-агента (теория принятия решений)	Стратегическое групповое мышление
Коллективистское общество	Стратегическое взаимодействие	Теория предпочтений (теория)	Эволюционная теория (биология)	Структурализм (теория кооперативн	Эволюционная теория (стая рыб)

	ствие	кооперативн ых игр)		ых игр)	
	Природа	Принятие социальных рисков (теория принятия решений)	Эволюционна я теория	Теория принятия решений	Социологическ ий 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», В.М. Дуплякина «Теория игр», Л.А. Петросяна, Н.А. Зенкевича, Е.В. Шевкопляс «Теория игр», Л.В. Василевича «Теория игр».

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

Студенты 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 для обсуждения:

1. Стратегия торга:
 - жесткий торг,
 - мягкий торг,
 - позиционный торг.
2. Применение теории игр в переговорах.
3. Медиационная модель ведения переговоров.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов

- А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>
8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05

Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация

Практическое занятие №4. Роль национальной специфики в переговорах (варианты западного стиля)

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

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферировать, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводить информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Актуальность темы (семинара) 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 участникам 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 Г. 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.

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.

Следует изучить уровни контекста при ведении переговоров, рассмотреть понятие стиля ведения международных переговоров, ознакомиться с национальными и личностными стилями ведения переговоров (проштудировав 10 главу «О национальных особенностях ведения переговоров» учебника Ю.В. Дубинина «Мастерство переговоров», также в помощь магистрам пособие С.Г. Шерета на сайте http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/264/42264/20201?p_page=1 или <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 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 Pax 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 демократизации 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, лишенные 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 технологии 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 вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность деловой встречи от получаса 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 таковы 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 могут увлечься новым предприятием и так же быстро к нему охладеть, легко переходя из одной крайности в другую. Французы скорее галантны, чем вежливы, скептичны 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 достопримечательностей. 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.

Вопросы для обсуждения:

1. Параметры определения национальных и личностных стилей.
2. Кремлевская и российская модель ведения переговоров: общее и отличительное.
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.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил.,

- портр. – Гриф: Доп. НМС МО. – Прил.: с. 197-206. – ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>
8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].
2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «Вконтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №5. Вариации восточного стиля ведения переговоров

Цель занятия: всесторонне изучить вариации восточного стиля ведения переговоров.

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферировать, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводить информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Актуальность темы (семинара) 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. Овладение 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 представителями 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, как и у японцев. Китайский национальный стиль ведения переговоров базируется на национальных культурных традициях Древнего и Средневекового Китая. За несколько тысячелетий истории 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, как правило, весьма многочисленны и включают специалистов и экспертов по самым разным вопросам. Это связано с тем, что китайцы никогда не принимают решений без тщательного изучения всех аспектов вопроса и возможных последствий предполагаемых соглашений. А также по причине длительного согласования по иерархической лестнице решений.

Можно схематично говорить о таких специфических китайских чертах как:

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 объятия», не идут напролом.
8. Неторопливость, 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.
22. Китайская сторона внимательно следит за поведением партнеров, учитывает все ошибки и промахи, используя их в своих интересах. Выискивая болезненные точки, слабые места оппонентов, она давят.
23. Долгосрочное планирование.
24. Не стремятся быстро заключить договор, стремятся узнать собеседника.
25. Личная рекомендация, знакомство.
26. В процессе переговоров китайцы предпочитают действовать так, чтобы противоположная сторона первой «открыла карты» для того, чтобы получить для себя тактическое преимущество.

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.

Можно схематично говорить о таких специфических китайских чертах как:

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 сообщества;
- 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 непрерывно 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 нежимают, 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 для обсуждения:

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.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>

8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].
2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №6. Стратегическая модель ведения переговоров

Цель занятия: всесторонне изучить особенности стратегической модели ведения переговоров.

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных

документированных сфер деятельности организации

- Реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.

- Проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

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

Теоретическая часть

Стратегическая модель это метод интеллектуальных ловушек и более подробно магистры ознакомятся на сайте: 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 «стратегема» (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 «стратегичность» 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 стратегем. Тайная книга воинского искусства». Первое упоминание о нем встречаем в работе Сяо Цзыяна (489-537) «Истории династии Южная Ци» («Нань Ци шу») (479-502 гг.). Эта хроника включает в себя биографию государственного деятеля Ван Цзинцэ, который и упоминает «тридцать шесть стратегем (саньшилю цэ) почтенного господина Тана». В свою очередь под «господином Таном» подразумевался известный для Китая военачальник Тан Даоцзи (до 436 г. до н.э.), состоявший на службе династии Южная Сун (420-479).

О проникновении стратегического 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 стратегических приемов. Предполагается, что стратегический принцип сложился в VII в., на рубеже династий Мин и Цин.

Длительное время книга стратегем 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-стратегический Сунь Бинь, живший в IV в. до н.э. в древнекитайском царстве Ци.

Стратегичность мышления на переговорах означает искусство использования

разнообразных приемов психологического противоборства, где есть свои законы и требования. Сунь-цзы весьма примечательно описал стратегию 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 самомнение; 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 стратегии, всегда удержит инициативу в своих руках».

Для стратегического 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. Стратегичность 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 стратегии творчески использовать в зависимости от сложившейся ситуации, и в этом смысле стратегический подход тесно связан с ситуационным анализом. Особенно эффективно стратегии могут быть применены в ситуации споров, конфликтов и разногласий по самым разным вопросам:

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

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

В зависимости от целей, которых помогают достигать стратегии, из списка 36 стратегий современные западные исследователи выделяют основные их разновидности:

1) стратегии подделки (имитации): создание иллюзорной действительности (например, стратегии 7, 27, 29);

2) стратагемы утаивания: имеющиеся в действительности обстоятельства делаются скрытыми от взгляда (например, стратагемы 1, 6, 8, 10);

3) дезинформирующие стратагемы: о том, что на самом деле неизвестно, сообщается как об известном (например, стратагемы 13, 26);

4) стратагемы извлечения выгоды: своевременно используются активно вызванные или случайно создавшиеся благоприятные обстоятельства (например, стратагемы 2, 4, 5, 9, 12, 18, 19, 20);

5) стратагемы бегства: уклонение от неблагоприятных обстоятельств (например, стратагемы 11, 21, 36);

6) смешанные стратагемы: одно и то же действие можно отнести к стратагемам различных категорий. Так, любое утаивание сопровождается имитацией.

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 внешнего. 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.

Знаменитые «китайские церемонии», многозначительная торжественность жеста были способом такой виртуальной коммуникации, подразумеваемой стратагемами. Коммуникации в безмолвии, где единичное сходится со всеобщим. Все, на что мог надеяться гениальный человек в Китае, – это «счастливый случай», позволяющий претворить свою судьбу, реализовать себя без остатка.

Стратагемы победоносных сражений

Все последующие шесть стратагем 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 стратагемы, или их можно интерпретировать через исторический смысл высказывания. Со всеми стратагемами можно ознакомиться в работе Харро фон Зингера «Стратагемы. 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 стратагемная модель ведения переговоров» учебника «Международные переговоры» И.А. Василенко на сайте https://studme.org/127802125895/politologiya/mezhdunarodnye_peregovory_v_biznese_i_politike).

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».

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

Эта стратагема 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 размышлении, они стали обсуждать и пришли к выводу, что отказ от похода это нецелесообразно, когда половина пути пройдена. Тогда они обратились к хитроумному генералу Сюэ Жэньгую. 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 оповещалась 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

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.

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».

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

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. «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 заполнить яшму».

18. «Чтобы схватить разбойников, надо прежде схватить главаря».

13 стратагема под названием «Бить по траве, чтобы вспугнуть 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, запугивания, 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 стратагему называют еще и «стратагемой 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 стратагемы 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 раздражаться 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 «стратагема 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 северокорейский 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

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.

19. «Вытаскивать хворост 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».

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 недальновидному противнику. БИЗНЕС-СУТЬ: в конкурентной борьбе можно использовать в своих целях противоречия внутри компании-конкурента или противоречия между другими фирмами-партнерами.

20 стратегема отсылает нас к древнему приему ловли рыбы. Китайская пословица 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 стратегему поэтому и называют «стратегемой 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

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.

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

26. «Грозить софоре, указывая на тутовник».

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».

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 стратегемной 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 стратегемы: 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 безнадежность 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.

Пример

Сегодня эту стратегию на политических переговорах по иранской ядерной программе разыгрывает иранский президент Махмуд Ахмадинежад, популист исламистского толка. Заметим, что ему удалось весьма успешно использовать данный стратегический 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 стратегическим 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 использовать для укрепления своей позиции по дальнейшему развитию ядерной программы. Его главный аргумент перед соотечественниками таков: будь у мусульман ядерное оружие, европейцы не стали бы так вести себя по отношению к исламскому миру. Во время переговоров Ахмадинежад ведет 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.

Стратегии проигрышных сражений, т.е. стратегии со слабой позицией

Последние шесть стратегий 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. Стратегии 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.

31. «Красавица».

32. «Открытые городские ворота».

33. «Сеяние раздора».

34. «Нанесение себе увечий».

35. «Цепи уловок».

36. «Бегство – лучший прием».

34 стратегия «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 стратегия 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 мобилизующее 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 2жертвой». 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, стратагемы – это способ восприятия действительности, способ мышления и действия.

Вопросы для обсуждения:

1. История появления стратагемного стиля ведения войны и переговоров.
2. Стратагемы победоносных сражений.
3. Стратагемы сражений при равновесии сил.
4. Стратагемы наступательных сражений.
5. Стратагемы сражений с несколькими участниками.
6. Стратагемы битвы совместно с третьей стороной.
7. Стратагемы проигрышных сражений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. – Москва : Аспект Пресс, 2022. – 250 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Легегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 207 с. : ил., портр. – Гриф: Доп. НМС МО. – Прил.: с. 197-206. – ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-

Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>

8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №7. Методы психологического воздействия в ходе переговоров

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

В результате освоения темы (семинара), студент:

– Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий

– Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации

– Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации

– Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации

– Реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.

– Проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Актуальность темы (семинара): Изучение методов психологического воздействия в ходе переговоров важно для эффективного общения, разрешения конфликтов и достижения успешных результатов в различных профессиональных сферах.

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 подсказывать 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, согласно 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. Студентам 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 конфессионального 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 противоречилсылке, 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 перерывы (одически передохнуть, время от времени добиваться пробуждения его внимания);
- должен постоянно вести отбор языковых средств в соответствии с избранной стилистической тональностью текста, ориентируясь как непосредственно на своего собеседника, так и учитывая общую ситуацию общения, официальность (неофициальность) обстановки и т.п.;
- обязан помнить, что в устном непосредственном общении слушатель не только

слышит, но и видит говорящего, поэтому необходимо учитывать, имея в виду множество невербальных сигналов происходящей коммуникации, дистанцию, в пределах которой идет беседа и др. 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 для обсуждения:

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.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Лебегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 207 с. : ил., портр. – Гриф: Доп. НМС МО. – Прил.: с. 197-206. – ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>
8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].
2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований

- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №8. Международные конференции и организации – инструмент многосторонних переговоров

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

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферировать, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Актуальность темы (семинара) обусловлена необходимостью раскрыть сущность и роль международных конференций в качестве инструмента многосторонних переговоров. 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 признание 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.

Студентам 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 иницируются 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 должностных 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 выступать 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 Кызыл-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*. Основным итогом 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 субъектов 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 регулятивного 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 для обсуждения:

1. Международные конференции – инструмент многосторонних переговоров в глобальных, региональных, групповых и отраслевых масштабах.
2. Правила процедуры на многосторонних переговорах и на международных конференциях с большим числом государств-международных конференциях (формирование групп, институт наблюдателей).
3. Специфика дипломатической работы на конференции (выборы координаторов, кулуарная работа, лоббирование и т.д.). Документы, завершающие работу международных конференций.
4. Международные специализированные учреждения – инструменты регулирования отраслевых международных отношений.
5. Роль ООН в поддержании международного мира путем переговоров и коллективных решений мирового сообщества.
6. СНГ как площадка многосторонних переговоров.
7. Региональные организации и другие групповые форумы (ЛАГ, ОИС (бывшая ОИК, АСЕАН, АТЭС, ШОС, G-7, G-20).

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Лебегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>
8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по

дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

Практическое занятие №9. Добрые услуги и институт посредничества в международном праве

Цель занятия: сформировать системное и объективное представление о медиации (посредничестве) в урегулировании конфликтов и изучить институт добрых услуг в сопоставлении с институтом посредничества.

В результате освоения темы (семинара), студент:

- Пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий
- Использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации
- Применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации
- Применять методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации
- Реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации.
- Проводит мониторинг цифрового контента и вводить информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности

Актуальность темы (семинара) 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, условий 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.

Актуальность темы (семинара) 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

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, которому 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 Гаагской 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 документов (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, студентам 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 закреплён 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 «сосуществования 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 призвала «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.

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. Студентам 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.

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 для обсуждения:

1. Добрые услуги и институт посредничества в международном праве:
 - 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.
2. Посредничество государств в урегулировании конфликтов.
3. «Квартет» посредников ближневосточного урегулирования: история становления и результаты.

4. Коспонсоры в урегулировании корейской проблемы (цели, методы, результаты).
5. Сущность медиации как одной из технологий альтернативного урегулирования споров.
6. Задачи и виды посреднической деятельности.
7. История посреднических услуг в международных отношениях.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме:

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019.
2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Лебегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>
3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)
4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1
5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).
6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа:

для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>

8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 88 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].
2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам
- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Методические указания по организации самостоятельной работы
по дисциплине
Международные переговоры**

Направление подготовки	41.03.05 Международные отношения
Профиль	Международные отношения

Ставрополь 2026

Содержание

Введение

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Международные переговоры»

План-график выполнения самостоятельной работы

Виды отчетности по срс

Методические рекомендации по организации самостоятельного изучения источников и литературы

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы при подготовке к практическим занятиям

Методические указания по подготовке и проведения круглого стола

Методические указания по подготовке к экзамену

Рекомендуемая литература и интернет-ресурсы

Введение

Самостоятельная работа студентов является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Независимо от полученной профессии и характера работы любой начинающий специалист должен обладать фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по направлению и профилю подготовки, опытом творческой и исследовательской деятельности по решению новых проблем, опытом социально-оценочной деятельности. Все эти составляющие образования формируются именно в процессе самостоятельной работы студентов, поскольку предполагает максимальную индивидуализацию деятельности каждого студента и может рассматриваться одновременно и как средство совершенствования творческой индивидуальности.

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является комплексный подход, направленный на формирование навыков репродуктивной и творческой деятельности студента в аудитории, при внеаудиторных контактах с преподавателем, на консультациях и домашней подготовке.

Среди основных видов самостоятельной работы студентов традиционно выделяют: подготовка к лекциям, практическим занятиям, докладам, сообщениям.

При организации самостоятельной работы по дисциплине формируются следующие компетенции: ПК-1; ПК-2.

1. Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Международные переговоры»

<i>виды самостоятельной работы</i>	<i>цели и задачи каждого вида самостоятельной работы</i>	<i>формируемые данным видом деятельности компетенции</i>
Самостоятельное изучение литературы по темам 1-9	<i>Цель:</i> овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками на основе самостоятельного изучения источников и литературы по проблемам специфики международных переговоров. <i>Задачи:</i> - формирование готовности к самообразованию по проблемам курса; - научить адекватно использовать стратегии и тактические приёмы при ведении переговоров; - раскрыть роль и значение невербальных коммуникаций, оказывающих влияние на процесс делового общения в разных культурных традициях; - познакомить с основными теоретическими моделями проведения переговоров в западной и восточной школах; - показать роль и значение национального стиля в процессе межкультурных коммуникаций, показать основные различия между национальными стилями западных и восточных участников переговоров.	ПК-1; ПК-2

2. План-график выполнения самостоятельной работы

<i>n/n</i>	<i>№ темы</i>	<i>Задание</i>	<i>Итоговый продукт самостоятельной работы</i>	<i>Средства и технологии оценки</i>
	Темы: 1-9	Самостоятельное изучение литературы по темам	конспект	собеседование

3. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов с источниками и литературой

Рекомендации по организации самостоятельной работы с источниками и литературой

В процессе подготовки студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической и научной литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с

дополнительной литературой, рекомендованной по каждой теме практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях.

Самостоятельное изучение теоретического материала предполагает работу с учебной, научной и справочной литературой. Ее итогом является конспект. *Конспект* – это краткая запись информации, полученной на лекции, при чтении литературы, просмотре видео-документа или из других источников. Работа над конспектом включает анализ полученной информации, выделение в ней самого необходимого для решения конкретной задачи, представление ее в сжатом письменном виде. Конспект способствует запоминанию текста, облегчает овладение специальными терминами, незаменим при подготовке более сложной работы в виде доклада. *Выписки* – простейшая форма конспектирования. Она состоит в переписывании части текста в виде цитаты или в виде собственных предложений, часто независимых друг от друга. *План* – это последовательный перечень проблем, затрагиваемых автором конспектируемой работы. *Тезис* – краткое изложение основной мысли, высказанной автором более широко и пространно; это авторское суждение, положение, изложенное «своим» языком. *Аннотация* – кратчайшая форма изложения всего содержания конспектируемого текста, дающая общее представление о нем. *Рецензия* – критический анализ и оценка прочитанного текста с использованием в качестве доказательств тезисов и цитат из самого текста.

Задания для самостоятельного изучения источников и литературы

п/п	Темы для самостоятельного изучения	Формы отчетности	Рекомендуемые источники информации (№ источника)				Срок выполнения
			Осн овна я	Допол нитель ная	Мето дичес кая	Интерн ет- ресурс ы	
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Исследования переговорного процесса	конспект	1-3	1-8	1	1-11	2 неделя семестра
2.	Тема 2. Понятие, разновидности и формы международных переговоров	конспект	1-3	1-8	1	1-11	4 неделя семестра
3.	Тема 3. Стратегии и тактики ведения международных переговоров	конспект	1-3	1-8	1	1-11	6 неделя семестра
4.	Тема 4. Роль национальной специфики в переговорах (варианты западного стиля)	конспект	1-3	1-8	1	1-11	8 неделя семестра
5.	Тема 5. Вариации восточного стиля ведения	конспект	1-3	1-8	1	1-11	10 неделя семестра

	переговоров						
6.	Тема 6. Стратегическая модель ведения переговоров	конспект	1-3	1-8	1	1-11	12 неделя семестра
7.	Тема 7. Методы психологического воздействия в ходе переговоров	конспект	1-3	1-8	1	1-11	14 неделя семестра
8.	Тема 8. Международные конференции – инструмент многосторонних переговоров	конспект	1-3	1-8	1	1-11	16 неделя семестра
9.	Тема 9. Добрые услуги и институт посредничества в международном праве	конспект	1-3	1-8	1	1-11	18 неделя семестра

5. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы при подготовке к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. В случае выполнения практического задания, о его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении вопросов и заданий.

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

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных рабочей программой дисциплины.
2. Доклад и/или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено методическими 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 дается время на его выполнение, а затем идет 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 четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

6. Методические указания по подготовке и проведения круглого стола

Круглый стол представляет собой площадку для дискуссии ограниченного количества человек (обычно не более 25 человек). *«Круглый стол» - это форма организации обмена мнениями.*

Цель Круглого стола – предоставить участникам возможность высказать свою точку зрения на обсуждаемую проблему, а в дальнейшем сформулировать либо общее мнение, либо четко разграничить разные позиции сторон.

Организационные особенности круглых столов:

- ✓ отсутствие жесткой структуры, регламента проведения. То есть, у организатора практически нет инструментов прямого влияния на программу (нельзя заставить гостей говорить то, что требуется организаторам), а есть лишь косвенные. К примеру, можно поделить все обсуждение на несколько смысловых блоков, оформив, тем самым, структуру мероприятия, но вот всё происходящее в рамках этих блоков целиком и полностью зависит от ведущего Круглого стола;
- ✓ существенные ограничения в плане количества посетителей;
- ✓ камерность мероприятия.

Модерация (ведение).

Ключевой элемент любого Круглого стола – это модерация. Термин «модерация» произошел от итальянского «moderare» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание». Модератором называют ведущего «круглого стола». В современном значении под модерацией понимают технику организации общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной.

Задача ведущего – не просто объявить состав участников, обозначить главные темы мероприятия и дать старт Круглому столу, а держать в своих руках все происходящее от начала до конца. Поэтому требования к профессиональным качествам ведущих Круглых столов высоки.

Ведущий должен уметь чётко формулировать проблему, не давать растекаться мыслью по древу, выделять основную мысль предыдущего выступающего и, с плавным логичным переходом, предоставлять слово следующему, следить за регламентом. В идеале ведущий Круглого стола должен быть беспристрастным.

Не стоит забывать, что модератор является еще и фактическим участником Круглого стола. Поэтому, он должен не только направлять дискуссию, но и частично принимать в ней участие, акцентировать внимание присутствующих на той информации, на которой требуется, или, наоборот, постараться максимально быстро перевести разговор в новое русло. Следует помнить, что ведущий обязан в минимально необходимом объеме обладать знаниями по заявленной теме.

Ведущий Круглого стола не должен быть:

- ✓ Растерянным и запуганным. Такие качества характерны для начинающих ведущих, связаны с волнением и отсутствием практики.
- ✓ Авторитарным. Стремление в максимальной степени контролировать и регулировать ход обсуждения, поддерживать жесткую дисциплину, не располагает к дискуссии. •
- ✓ Попустительствующим. Ведущий обязан сосредоточить дискуссию на обсуждаемых вопросах и сконцентрировать ее во времени. Попустительство с его стороны будет способствовать активизации альтернативных лидеров, которые постараются переключить внимание на себя. Дискуссия начнет уходить от темы, распадаться на локальные обсуждения. • Слишком активным. Задача извлечения информации требует ограничения активности ведущего.
- ✓ Плохо слушающим. Отсутствие у ведущего умения слушать приведет к тому, что потеряется много полезного из того, что было сказано в ходе обсуждения. В этом случае наиболее тонкие комментарии, полученные в результате публичной дискуссии, представляющие основу для углубления дискуссии, останутся без внимания. Причинами такого поведения может быть стремление ведущего Круглого стола жестко следовать вопроснику обсуждения, вследствие чего он концентрирует свое внимание на нем. Или озабоченность тем, чтобы эффективно выслушать всех участников группы, не упустив ни одного из них и предоставив всем равное время.
- ✓ Комедиантом. Предполагает концентрированность на развлекательном аспекте обсуждения в большей степени, чем на его содержании.
- ✓ Эксибиционистом. Такой ведущий использует группу главным образом для целей самоутверждения, ставит личные цели выше целей исследования. Самолюбование может выражаться в вычурных позах, неестественных жестикациях и интонациях, нравоучениях и иных формах «работы на публику».

Правила для участников круглого стола:

- ✓ участник должен быть знатоком обсуждаемой темы;
- ✓ не стоит соглашаться на участие в Круглом столе лишь ради самого факта участия: если вам нечего сказать, то лучше молчать.

Этапы подготовки круглых столов:

1. Выбор темы. Осуществляется с ориентацией на направления научной работы кафедры и преподавателей. Кафедры предлагают темы «Круглых столов» с обоснованием необходимости ее обсуждения и разработки. В этом случае следует учитывать общее правило: чем конкретнее сформулирована тема, тем лучше. Кроме того, тема должна представлять интерес для слушателей.

2. Подбор ведущего (модератора) и его подготовка. Модератор должен обладать такими качествами, как коммуникабельность, артистичность, интеллигентность. Немаловажным является личное обаяние и чувство такта. Особую роль для Круглого стола играет компетентность ведущего, поэтому модератор обязан самостоятельно осуществить подготовку в рамках заданной темы Круглого стола.

3. Подбор участников и определение экспертов Круглого стола. Суть любого Круглого стола в том, чтобы осуществить попытку «мозговой атаки» по определенной проблеме и найти ответы на какие-то важные вопросы. Для этого необходимо собрать в одном месте людей, обладающих необходимыми знаниями по проблеме, требующей освещения. Этим людей называют экспертами или специалистами. Инициатору необходимо наметить потенциальных экспертов, которые могли бы дать квалифицированные ответы на вопросы, возникающие в рамках обсуждения заявленной темы Круглого стола. Если масштабы мероприятия выходят за рамки вуза, целесообразно на предварительном этапе подготовки Круглого стола разослать предполагаемым участникам информационные письма и приглашения к участию в данном мероприятии. Следует помнить, что формирование группы участников предусматривает

дифференцированный подход: это должны быть не только компетентные, творчески мыслящие люди, но и должностные лица, представители исполнительной власти, от которых зависит принятие решений.

4. Предварительная рассылка вопросов предполагаемым участникам – осуществляется за 7-10 дней до Круглого стола;

Подготовка предварительной резолюции Круглого стола. Проект итогового документа должен включать констатирующую часть, в которой перечисляются те проблемы, которые обсуждались участниками Круглого стола. Резолюция может содержать конкретные рекомендации библиотекам, методическим центрам, органам управления разных уровней, выработанные в ходе обсуждения или решения, которые могут быть реализованы через определенные мероприятия с указанием сроков их выполнения и ответственных.

Методика проведения Круглого стола. Круглый стол открывает ведущий. Он представляет участников дискуссии, направляет её ход, следит за регламентом, который определяется в начале обсуждения, обобщает итоги, суммирует конструктивные предложения. Обсуждение в рамках Круглого стола должно носить конструктивный характер, не должно сводиться, с одной стороны, только к отчетам о проделанной работе, а с другой, - только к критическим выступлениям. Сообщения должны быть краткими, не более 10-12 минут. Проект итогового документа оглашается в конце обсуждения (дискуссии), в него вносятся дополнения, изменения, поправки.

Варианты проведения «круглых столов»:

✓ Первый вариант - участники выступают с докладами, затем проводится их обсуждение. При этом ведущий принимает в заседании относительно скромное участие - распределяет время выступлений, предоставляет слово участникам обсуждения.

✓ Второй вариант - ведущий интервьюирует участников Круглого стола или выдвигает тезисы для обсуждения. В этом случае он следит за тем, чтобы высказались все участники, «держит» ход обсуждения в русле главной проблемы, ради которой организована встреча за «круглым столом». Такой способ проведения Круглого стола вызывает большой интерес у аудитории. Но он требует от ведущего большого мастерства и глубокого знания «нюансов» обсуждаемой проблемы.

✓ Третий вариант «методические посиделки». Организация такого круглого стола имеет свои особенности. Для обсуждения предлагаются вопросы, существенные для решения каких-то ключевых задач учебно-воспитательного процесса. Тема обсуждения заранее не объявляется. В этом случае мастерство ведущего Круглого стола заключается в том, чтобы в непринужденной обстановке вызвать слушателей на откровенный разговор по обсуждаемому вопросу и подвести их к определенным выводам. Целью таких «посиделок» является формирование правильной точки зрения по определенной педагогической проблеме; создание благоприятного психологического климата в данной группе слушателей.

✓ Четвертый вариант - «методический диалог». В рамках такой формы Круглого стола слушатели заранее знакомятся с темой обсуждения, получают теоретическое домашнее задание. Методический диалог ведется по определенной проблеме между ведущим и слушателями или между группами слушателей. Движущей силой диалога является культура общения и активность слушателей. Большое значение имеет общая эмоциональная атмосфера, которая позволяет вызвать чувство внутреннего единства. В заключение делается вывод по теме, принимается решение о дальнейших совместных действиях.

Изложение материалов Круглого стола.

Наиболее часто встречающиеся варианты публикаций итогов дискуссий за «круглым столом» следующие:

✓ *краткое (редуцированное) изложение всех выступлений участников Круглого стола.* В

этом случае отбирается самое главное. Текст дается от имени участников в форме прямой речи. При этом ведущий Круглого стола должен обговорить с выступавшими, что именно будет отобрано для печати из каждого выступления. Данные правила диктуют этические требования, которые всегда необходимо соблюдать при работе с авторами текстов.

✓ *общее резюме*, извлеченное из разных выступлений, прозвучавших в ходе обсуждения. По сути, это общие выводы по тому материалу, который прозвучал в ходе беседы или дискуссии Круглого стола.

✓ *полное изложение всех выступлений участников.*

Критерии оценки

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он на *высококвалифицированном уровне* пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий; *на высококвалифицированном уровне* использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *на высококвалифицированном уровне* применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации; на высоком уровне использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *на высококвалифицированном уровне* применяет методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации; *на высококвалифицированном уровне* реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации; *на высококвалифицированном уровне* проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он *уверенно* пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий; *уверенно* использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *уверенно* применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации; на высоком уровне использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *уверенно* применяет методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации; *уверенно* реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации; *уверенно* проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он *на удовлетворительном уровне, допуская ошибки* пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий; *на удовлетворительном уровне, допуская ошибки* использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности

организации; *на удовлетворительном уровне, допуская ошибки* применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации; *на высоком уровне* использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *на удовлетворительном уровне, допуская ошибки* применяет методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации; *на удовлетворительном уровне, допуская ошибки* реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации; *на удовлетворительном уровне, допуская ошибки* проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности..

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он *на поверхностном уровне, допуская грубые ошибки* пользуется информационными ресурсами и систематизировать информацию по заданным критериям с целью сопровождения деятельности руководителя в период участия в деловые контакты и протокольных мероприятий; *на поверхностном уровне, допуская грубые ошибки* использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *на поверхностном уровне, допуская грубые ошибки*, применяет методы работы с формами, электронными таблицами, информационными базами структурированных данных документированных сфер деятельности организации; *на высоком уровне* использует программные приложения и информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» для выполнения рабочих задач цифровой трансформации документированных сфер деятельности организации; *на поверхностном уровне, допуская грубые ошибки* применяет методы работы с информационными базами данных документированных сфер деятельности организации; *на поверхностном уровне, допуская грубые ошибки* реферирует, аннотирует и модифицирует тексты с целью их использования в профессиональной цифровой среде и на сайте организации; *на поверхностном уровне, допуская грубые ошибки* проводит мониторинг цифрового контента и вводит информацию в информационные системы и базы данных документированных сфер деятельности.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

Основная литература:

1. Денисов А.Ф. Деловое общение [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Денисов А.Ф.— Электрон. текстовые данные.— М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.— 178 с.— Режим доступа: <https://ipr-smart.ru/147510>.— IPR SMART, по паролю
2. Коновалова, Н. В. Деловое общение : учебное пособие / Н. В. Коновалова, Т. В. Мордовцева. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2024. — 120 с. — ISBN 978-5-9201-0177-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146866.html> (дата обращения: 13.02.2025)
3. Лебедева, М. М. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник / М. М. Лебедева, Е. С. Зиновьева ; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. — Москва : Аспект Пресс, 2022. — 250 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707118> (дата обращения: 13.02.2025).

Дополнительная литература:

1. Василенко, И. А. Международные переговоры : учебник для магистров : для студентов высших учебных заведений / И. А. Василенко ; Дипломат. акад. МИД России. — 2-е изд.,

перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019.

2. Ведение переговоров : учебное пособие (практикум) / составители В. Н. Садченко, Т. Б. Лебегина. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 176 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92678.html>

3. Круглова, С. А. Изучение практических вопросов деловой коммуникации : учебное пособие : [12+] / С. А. Круглова, И. В. Щербакова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618861> (дата обращения: 13.02.2025)

4. 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. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 207 с. : ил., портр. — Гриф: Доп. НМС МО. — Прил.: с. 197-206. — ISBN 978-5-7567-0843-1

5. Нигматуллина, Т. А. Политическая медиация : учебное пособие / Т. А. Нигматуллина, Л. О. Терновая. — Уфа : Башкирский институт социальных технологий (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2016. — 370 с. — ISBN 978-5-904354-66-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/66761.html> (дата обращения: 13.02.2025).

6. Петрова, Ю. А. Золотые правила успешных переговоров : практическое пособие / Ю. А. Петрова, Е. Б. Спиридонова. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0467-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/79625.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

7. Хамаганова, К. В. Теория переговоров : учебное пособие / К. В. Хамаганова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 73 с. — ISBN 978-5-7937-1632-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102683.html> (дата обращения: 13.02.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/102683>

8. Щербакова, И. В. Деловая коммуникация : учебное пособие : [16+] / И. В. Щербакова, С. А. Круглова. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. — 88 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618860> (дата обращения: 13.02.2025).

Учебно-методическая литература:

1. Садченко В.Н. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

2. Садченко В.Н. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по дисциплине «Международные переговоры» для студентов направления 41.03.05 Международные отношения, профиль Международные отношения, 2026 [Электронная версия].

Интернет-ресурсы

- <http://negotiationskills.ru/karta-sajta/> – сайт NegotiationSkills
- <http://t-tech.ru/category/biblioteka/> – сайт Московской Школы Переговоров
- <http://ni.globalaffairs.ru> – специальный проект журнала «Россия в глобальной политике» Национальный интерес.
- <http://riss.ru/> – Официальный сайт Российского Института стратегических исследований
- <http://russiancouncil.ru/> – Официальный сайт Российского Совета по международным делам

- <http://www.imemo.ru/jour/meimo> – Официальный сайт журнала «Мировая экономика и международные отношения».
- <http://www.intertrends.ru/index.htm> – Официальный сайт журнала теории международных отношений и мировой политики «Международные процессы».
- <http://www.politstudies.ru> – электронный журнал «Политические исследования».
- <https://vk.com/internationalstudies> – страница «ВКонтакте» «IS | Международные отношения».
- www.novopol.ru – Интернет-журнал «Новая политика».
- <https://t.me/vseproetiquette> – Тг-канал Нины Шевчук – доцента РАНХиГС, к.полит.н. (МГИМО), дипломата в отставке, главы МИД ПМР в 2012-2015. Протокол, этикет, переговоры и межкультурная коммуникация.