

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Наука и искусство переговоров





Понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества

Форма общения между людьми

Переговоры – одна из важнейших форм человеческого общения.

В чем их суть?

Самое простое определение переговоров говорит о том, что они представляют собой обмен мнениями с самыми различными целями. Вместе с тем специфичность переговоров в том, что участники обмена мнениями, как правило, стремятся прийти к согласию между собой при той посылке, что каждый из них располагает ключами к такому согласию. Этим люди занимаются испокон веков, и, стало быть, с незапамятных времен переговоры способствуют пониманию ими друг друга, решению бесчисленного множества дел, начиная от самых обыденных и кончая такими, от которых зависят судьбы войны и мира, будущее государств и народов, всего человечества.

В наше время переговоры во все большей степени составляют прочную ткань государственной, общественно-политической и социальной жизни, равно как и всей торгово-экономической сферы. Возрастает их роль и в жизни международного сообщества. Переговоры – одно из важнейших средств формирования мировой политики. Все более широкое обращение к переговорам способствует росту взаимопонимания между государствами, политическими и социальными силами, различными структурами и отдельными людьми.

Достоинство переговоров в том, что они позволяют участникам приходиться к договоренности. Из этого вытекает и их главное предназначение. Сделаем вывод: **переговоры – это совместный поиск соглашения между двумя или более сторонами.**

Душа дипломатии

Что касается дипломатии, то она существует для того, чтобы способствовать общению между государствами и народами. В этом смысле дипломат постоянно находится в процессе переговоров. До появления терминов «дипломатия», «дипломат» в современном их понимании (это произошло в середине XVIII века) дипломатическую профессию вообще отождествляли с ведением переговоров, а дипломатов называли людьми, занимающимися переговорами, – «переговорщиками». Об этом свидетельствует, в частности, классический труд видного теоретика дипломатии Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с государями», изданный в 1716 году¹. Видный исследователь дипломатического мастерства Гарольд Никольсон, труды которого «Дипломатия»² и «Дипломатическое искусство»³ получили широкую известность и переведены на русский язык, также практически ставил знак равенства между дипломатией и переговорами. Однако такие взгляды, во всяком случае применительно к нашему времени, представляются преувеличением. Дипломатия шире, чем ведение переговоров. Длительная практика вычленила переговоры в особую функцию, в такой вид дипломатической деятельности, которому присущ целый ряд специфических особенностей – сущностных и организационных. Вместе с тем бесспорно, что переговоры составляют сердцевину дипломатии. Одна из важнейших задач дипломатии состоит в сопряжении интересов отдельных стран с интересами других участников международного общения, с интересами всего международного сообщества. Переговоры – инструмент решения этой задачи.

Конечно, переговоры как средство общения между государствами используются и теми из них, которые готовят неблагоприятные акции, включая и агрессии. Но не следует упускать из виду судьбу ряда переговорщиков таких государств в современном мире. В частности, министра иностранных дел фашистской Германии Риббентропа, который по решению Нюрнбергского трибунала окончил свои дни на виселице.

¹ Кальер Ф. де. О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 149–150.

² Никольсон Г. Дипломатия. М., 1941.

³ Никольсон Г. Дипломатическое искусство. М., 1962.

В современном мире биполярность сменяется полицентричной международной системой, уходит в прошлое жесткая «блочная» дисциплина времен конфронтации и холодной войны. Международное сообщество находится в поисках новых взаимоотношений между государствами, обеспечения коллективной безопасности в современном ее прочтении. Процесс этот проходит непросто. Как отмечал Президент Российской Федерации Д.А. Медведев, «мир, избавившийся от холодной войны, все еще не может обрести новое равновесие. Более того, унаследованный от прошлого крен в сторону силовых методов по целому ряду направлений усиливается»⁴. Это проявляется в попытках решения ряда кризисных ситуаций путем применения силы. Переломить эту опасную тенденцию – центральная задача дипломатии. Иначе мир вновь будет обречен на бесплодное противостояние. С учетом этого одним из приоритетов российской внешней политики является защита общепризнанных принципов и норм международного права как самого прочного фундамента в отношениях между государствами. Россия последовательно отводит попытки действовать в обход закрепленной в Уставе ООН системы поддержания международного мира и безопасности, отстаивает сохранение центральной роли ООН в универсальной системе международно-правового регулирования.

В то же время активность стран во внешней политике становится все более важной составляющей национального развития. Она эффективно используется для завоевания новых позиций в мировом разделении труда, для достижения целей в политической и гуманитарной сферах.

Так, высшие приоритеты российской внешней политики состоят в создании благоприятных внешних условий для модернизации страны, перевода ее экономики на инновационный путь развития, повышения уровня жизни населения, консолидации общества, укрепления демократических институтов, реализации прав и свобод человека и, как следствие, для обеспечения конкурентоспособности России в глобализирующемся мире.

Дипломатические усилия фокусируются, в частности, на обеспечении экономической безопасности страны, формировании справедливой международной торговой системы, полномочном участии Российской Федерации в международных эконо-

⁴ *Медведев Д.А.* Выступление на совещании послов и постоянных представителей России за рубежом. Москва, 15 июля 2008 г. http://www.mid.ru/brp_4.

мических организациях, диверсификации российского присутствия на мировых рынках путем расширения географии внешне-экономических связей и номенклатуры экспорта. Принимаются меры по противодействию торгово-политическим мерам иностранных государств, нарушающим права Российской Федерации и российских предприятий, дискриминации отечественных инвесторов и экспортеров на зарубежных рынках. Этим целям служит и присоединение России к Всемирной торговой организации (ВТО).

Все это повышает значение переговоров как средства преодоления конфликтов, развития сотрудничества и состязательности между участниками международного общения.

Повестка дня переговоров, которые ведет в наше время международное сообщество, обширна и многообразна: организация отпора международному терроризму, развитие межцивилизационного диалога, борьба с проявлениями геноцида, морским пиратством, с наиболее опасными болезнями, с оргпреступностью, наркотрафиком, бедностью, защита прав человека, охрана окружающей среды и многое другое.

Огромное значение имеет деятельность в области переговоров по разоружению и нераспространению оружия. Большим достижением в этой области стало заключение в 2010 году Договора о сокращении и ограничении стратегических наступательных вооружений (СНВ-3). Вместе с тем у России вызывает озабоченность то, что США начали реализацию т.н. поэтапного плана европейской противоракетной обороны, поскольку он в перспективе предусматривает размещение соответствующего потенциала ракет и других противоракетных средств вблизи российских границ и в примыкающих к России акваториях. Встает вопрос: не ущемляются ли при этом интересы России, не взламывается ли стратегический ядерный паритет – основа современной безопасности? Россия хотела бы получить на этот счет четкие юридические обязательства. Как заявил 23 ноября 2011 года Д.А. Медведев, «мы открыты для конструктивного диалога и для предметной работы с нашими партнерами... и мы рассчитываем на встречное движение»⁵...

Применительно к дипломатии суть переговоров состоит главным образом в том, чтобы достичь гармонии интересов

⁵ Послание Президента России Федеральному Собранию 22 декабря 2011 г. kremlin.ru/news/14088.

участвующих в них государств, привести эти государства к согласию по обсуждаемой ими проблеме, к взаимоприемлемому ее решению.

Ограничительная оговорка в этом определении, выраженная словами «главным образом», связана с тем, что история и современность дают немало примеров того, как переговоры, по меньшей мере одним из их участников, используются не для достижения соглашения, а для других целей.

К такого рода целям относится маскировка истинных замыслов одного из участников в отношении другого, в том числе в целях сокрытия готовящейся против него агрессии. Так действовала гитлеровская Германия, готовя нападение на СССР.

Переговоры могут использоваться для того, чтобы, заведя их в тупик путем предъявления партнеру заведомо неприемлемых требований, обвинить его в их срыве, представив это в качестве предлога для силового решения проблемы, вплоть до развязывания войны.

Представляя собой трибуну, привлекающую к себе внимание международного сообщества, переговоры могут использоваться не столько для достижения договоренности, сколько в целях пропаганды. Период холодной войны изобилует такими примерами.

Наконец, переговоры могут служить целям получения информации одной из сторон без намерения прийти к соглашению.

Всех вариаций использования переговоров не перечислить. В свете этого распознавание истинных целей партнера по переговорам является одной из важнейших задач переговорщика. Только при правильном ответе на этот едва не самый первый вопрос в переговорном процессе может быть адекватно выстроен собственный подход к переговорам, а порой и к политике государства-партнера.

Составляющие для оценки партнера могут включать:

- Анализ внешнеполитического курса государства.
- Оценку внутривнутриполитического положения страны и положения ее руководителей.
- Изучение настроений общественного мнения по отношению к возможным переговорам в собственной стране, стране – потенциальном партнере по переговорам, а быть может, и в более широких международных кругах.

Если речь идет об экономической проблематике, например энергетических вопросах, важное значение приобретает изуче-

ние энергетического баланса потенциального партнера внутри страны, положения с энергообеспеченностью в регионе, а также основных тенденций развития в этой сфере экономики в мире.

При намечающихся переговорах между экономическими структурами для оценки возможного партнера и его намерений полезно как минимум изучить его финансовое положение и стратегию развития.

Мы будем вести разговор о переговорах в основном применительно к главному их предназначению – достижению договоренности, поскольку именно в этом состоит смысл дипломатической работы.

Итоги переговоров становятся вехами в мировой истории, в углублении сотрудничества международного сообщества перед лицом возникающих перед человечеством вызовов, в летописи отношений между государствами. Обратимся в этой связи к таким событиям, как Вестфальский мир, положивший конец Тридцатилетней войне в Европе, Венский конгресс 1815 года, завершивший войну против Наполеона. Огромное значение для хода Второй мировой войны и послевоенного устройства мира имели Тегеранская, Ялтинская и Потсдамская конференции руководителей антигитлеровской коалиции, создание Организации Объединенных Наций. Крупным событием стало заключение Договора о нераспространении ядерного оружия 1968 года. Проведение Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе и подписание на нем в 1975 году Хельсинкского Заключительного акта, договоренности по ядерному разоружению (Договор о ликвидации ракет средней и меньшей дальности 1987 года, Договор о сокращении стратегических наступательных вооружений 1991 года – СНВ-1) сыграли важную роль в преодолении холодной войны. В 2005 году была открыта к подписанию Международная конвенция о борьбе с актами ядерного терроризма – первый договор, принятый в ООН по инициативе Российской Федерации, и одновременно первый универсальный международный документ, направленный на предотвращение террористических актов с использованием оружия массового уничтожения. Примеры можно продолжить.

История свидетельствует, что переговоры многократно использовались для целей подготовки силовых решений возникающих проблем. Это выливалось в вооруженные конфликты и войны, в том числе дважды в потрясения мирового масштаба.

Тенденции такого рода присутствуют и в мировой политике наших дней. Они находят свое выражение в расширении военно-политических союзов, возвращении к наращиванию вооружений, в стремлении к доминированию в международных делах, а это чревато возрастанием конфликтного потенциала в мире. В связи с этим насущной становится необходимость пресечь эту опасную тенденцию и, используя все возможности, заложенные в политике и в переговорах, не дать ей перерасти в катастрофу.

Кто важнее: полководец или дипломат?

В свете тех жестоких уроков, которые принесли человечеству две мировые войны, и перед лицом еще больших бед, которые могли бы повлечь войны с применением оружия массового уничтожения, становится особенно императивной необходимость использования переговоров как основного средства предотвращения и улаживания международных конфликтов и организации взаимодействия всех государств для решения насущных проблем современного мира.

Особая ценность переговоров в том, что они представляют собой антипод силовых решений проблем, антипод войны. В самом деле, с чем может сравниться благо, когда, используя переговорное мастерство, дипломатам удастся предотвращать войны и насилия! И как измерить вклад, который внесла международная дипломатия, находящаяся в перманентном переговорном процессе, в то, что уже в течение почти семи десятилетий мир удастся предохранить от вооруженных потрясений всеобщего масштаба? Не говоря уже о том, что история знает множество примеров, когда в зависимости от качества переговоров, которые всегда приходят на смену войнам, победитель лишался многого из того, что ему удавалось достичь силой, а побежденный, напротив, возвращал себе многое, что не сумел защитить оружием или, во всяком случае, существенно минимизировал ущерб от поражения. В свете этого можно с полным основанием утверждать, что искусный переговорщик порой значит не меньше, чем искусный полководец.

Вполне справедливо мнение группы французских авторов, издавших монографию «Искусство и техника переговоров», о том, что «даже тогда, когда переговоры представляют собой продол-

жение конфликта другими средствами, переговоры как по своей форме, так и по своему эффекту не являются насилием. Это искусство налаживания отношений между людьми, установления или восстановления диалога для того, чтобы привести их к согласию, к пониманию того, что у них имеется общий интерес, более предпочтительный по сравнению с ссорой»⁶. То, что в данном суждении говорится авторами о людях, применимо и к государствам.

Переговоры могут быть длительным процессом, в котором стороны не обязательно стремятся к соглашению или даже вообще не считают его достижимым. Но вместе с тем участники переговоров рассматривают этот процесс как полезное средство поддержания контакта или определенного уровня отношений. Известный государственный деятель Франции XVII века кардинал Ришелье отмечал, что «вести переговоры непрестанно, открыто и тайно, вести их повсюду даже тогда, когда они не приносят результатов сегодня и нет уверенности в том, что результаты могут ожидать в будущем, является делом совершенно необходимым для блага государств»⁷.

Примеры использования переговоров в подобных целях дали отношения между Советским Союзом и Соединенными Штатами Америки в годы холодной войны. Так, переговоры по проблемам разоружения длительное время не приносили конкретных результатов, которых от них ожидали, однако они давали возможность двум супердержавам находиться в постоянном общении в целях поддержания определенного уровня доверия и международной стабильности, не позволяя ситуации выходить из-под контроля. В известном смысле речь шла об использовании переговоров в качестве своеобразного средства управления кризисами и разногласиями.

В наши дни международные переговоры призваны в первую очередь служить делу обеспечения надежного мира на Земле.

Что касается России, то переговоры – магистральный путь деятельности ее дипломатии. «Россия, – отметил Президент Д.А. Медведев, – проводила и будет проводить сбалансированную внешнюю политику, направленную на защиту собственных интересов, в неконфронтационном ключе для того, чтобы ее

⁶ Art et techniques de la négociation. Dir par Farthouat J.-R. Paris, 2003. P. 5.

⁷ Richelieu. Testament politique. Paris, 1947. P. 347.

позиции способствовали укреплению общей и глобальной безопасности в мире»⁸.

31 августа он уточнил, что при осуществлении внешней политики Российская Федерация будет основываться на пяти позициях.

Первое. Россия признает первенство основополагающих принципов международного права, которые определяют отношения между цивилизованными народами.

Второе. Мир должен быть многополярным. Однополярность – неприемлема. Доминирование – недопустимо.

Третье. Россия не хочет конфронтации ни с одной страной. Россия не собирается изолироваться. Мы будем развивать настолько, насколько это будет возможно, наши дружественные отношения и с Европой, и с Соединенными Штатами Америки, и с другими странами мира.

Четвертое. Безусловным приоритетом является для нас защита жизни и достоинства наших граждан, где бы они ни находились.

И наконец, пятое. У России, как и у других стран мира, есть регионы, в которых у нее привилегированные интересы. В этих регионах расположены страны, с которыми нас традиционно связывают дружественные, добросердечные отношения, исторически особенные отношения⁹.

Наука и искусство

Переговоры – наиболее ответственный и сложный вид дипломатической деятельности. Их результаты влекут за собой для государств обязательства международного характера. Кардинал Ришелье подчеркивал, что «любой договор является очень серьезным делом, а поэтому их следует заключать при соблюдении крайней осторожности. Если договор подписан и ратифицирован, то следует соблюдать его с религиозной скрупулезностью»¹⁰. Франсуа де Кальер отмечал: «...Нет другой такой службы, исполнять которую было бы труднее, чем ведение пере-

⁸ Медведев Д.А. Интервью британской газете «Файнэншл таймс». 21 марта 2008 года.

⁹ Интервью российским телеканалам «Первый», «Россия», НТВ. http://kremlin.ru/appears/2008/08/31/1917_type63379_205991.shtml.

¹⁰ Цит. по: Никольсон Г. Дипломатическое искусство. М., 1962. С. 73.

говоров; здесь требуются пронизательность, ловкость, гибкость, обширные знания и в особенности точная и острая интуиция...»¹¹. Люди, обладающие умением вести переговоры, составляют золотой фонд дипломатических служб всего мира. Что же касается самостоятельного ведения переговоров, то, как писал один из ветеранов советской дипломатии А.Г. Ковалев, оно «поручается только тем... кто накопил уже большой практический опыт и овладел искусством “высшего пилотажа” в дипломатии»¹². Все это подчеркивает возрастающую важность овладения переговорным мастерством.

Можно ли обучить этому мастерству? На этот счет имеются разные взгляды.

Известный английский дипломат Э. Сатоу высказал в своей книге «Руководство по дипломатической практике» мнение о том, что «попытка свести искусство переговоров к ряду (зафиксированных навсегда) правил дело столь же тщетное и бесполезное, как попытка научить искусству держать себя в обществе»¹³. Данное мнение справедливо в том смысле, что переговоры – это постоянное творчество их участников, и личностный фактор – искра Божия – значит в переговорах очень много. В то же время суждение Э. Сатоу представляется слишком категоричным, поскольку чем дальше, тем в большей степени получают развитие как изучение переговорного мастерства, так и обучение ему, и это, несомненно, дает свои результаты. Впрочем, и его претендующая на аксиому исходная посылка насчет обреченности попыток научить искусству держать себя в обществе также представляется сомнительной. Люди не рождаются с хорошими манерами – они их приобретают, в том числе и за счет обучения.

Множество международно-правовых документов в виде уставов различных международных организаций, прежде всего ООН, правила процедуры многочисленных переговоров, например Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе, международное право, в частности его нормы, применяемые для оформления договоренностей и обеспечения их выполнения, обилие прецедентов, наконец, обширная исследовательская и учебная литература о переговорах, выявляющая законо-

¹¹ *Кальер Ф. де.* О способах ведения переговоров с государями. М., 2000. С. 33.

¹² *Ковалев А.Г.* Азбука дипломатии. М.: Интерпракс, 1993. С. 133–134.

¹³ *Сатоу Э.* Руководство по дипломатической практике. М., 1961. С. 132.

мерности в развитии переговорного процесса, – все это составляет **подлинную науку о переговорах**. Овладение этой наукой необходимо для тех, кто намеревается заниматься переговорной деятельностью и кто вообще готовится к дипломатической работе. Кроме того, поскольку международные переговоры требуют комплексного подхода к рассматриваемым проблемам, это делает полезным обращение, в зависимости от обстоятельств, едва ли не ко всем дисциплинам, изучающим мировую политику, таким, в частности, как международное право, страноведение, международные отношения, политология, международная политическая экономия.

Комплексный, междисциплинарный подход – наиболее надежный метод расчета соотношения сил и определения возможностей партнеров перед переговорами с разработкой на этой основе целей, стратегии и тактики их ведения.

В то же время переговоры – это состязание, в котором каждый из участников, пуская в ход имеющиеся у него преимущества, стремится обеспечить наилучший для себя результат. Вместе с тем это состязание своеобразное. В нем нет судьбы, вершащего приговор, а лучшим итогом должна быть договоренность между самими участниками переговоров. Поэтому переговоры зачастую принимают характер соперничества и сотрудничества одновременно. Ход и результат их во многом зависят не только от профессиональной подготовки, но и от личных качеств их участников, их способностей. **Это дает основание рассматривать переговоры не только как науку, но и как искусство.** Овладению этим искусством помогает знакомство с этикой ведения переговоров – то есть с правилами и нормами поведения участников переговоров, с их отношениями в ходе переговорного процесса друг с другом, с обществом, с государством.

Весьма существенное значение для переговорного мастерства имеет владение техникой переговоров, методами продвижения своей позиции, способами воздействия на партнера и нейтрализации воздействия с его стороны, приемами, способствующими достижению договоренностей, и формами фиксации этих договоренностей в итоговых документах.

Как следует из изложенного, имеются весомые основания для вывода о том, что обучение переговорному мастерству не только возможно, но и необходимо. Приобретенные за счет обучения знания, ценные сами по себе, помогают раскрытию природных данных будущего переговорщика.

Цель данной работы – рассмотрение переговоров главным образом применительно к дипломатической деятельности, однако многое из того, о чем будет говориться, может оказаться полезным при работе не только на дипломатическом поприще, но и в других областях деятельности, в экономической сфере особенно. Не случайно крупнейшие экономические структуры устраивают для своих сотрудников специальные семинары по изучению переговорного искусства.

Переговоры, их природа, переговорное мастерство, анализ конкретных переговорных ситуаций – все это вызвало появление обширной литературы, истоки которой уходят в глубину веков.

В 2006 году профессор Дипломатической академии И.А. Василенко опубликовала книгу «Политические переговоры». В ней много внимания уделено так называемому стратагемному мышлению на переговорах. Как отмечает автор, понятие «стратагема» восходит к древнегреческому понятию «stratagema», означающему военную хитрость и военное дело вообще. Как пишет автор, «стратагемность мышления – характерная особенность китайцев, под стратагемой понимавших стратегический план, в который для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость». По мнению И.А. Василенко, «на политических переговорах стратагемный подход раскрывается как сумма целенаправленных меропрятий, рассчитанных на реализацию долгосрочного плана, обеспечивающего решение кардинальной задачи»¹⁴. В Китае считается, что огромное влияние на разработку стратагемного искусства оказал древнекитайский военный мыслитель Сунь Цзы. Жил Сунь Цзы две тысячи пятьсот лет назад.

Произведения Никколо Макиавелли, написанные в XVI веке, и в первую очередь его книга «Государь», породили термин «макиавеллизм», означающий пренебрежение моралью в политике и дипломатии, и дали импульс дискуссии по проблемам этики переговоров.

В 1603 году взгляды того времени на суть переговоров изложил в книге «Посол» один из первых французских исследователей дипломатии Жан Отман. Большое значение имели разработки кардинала Ришелье – фактического правителя Франции при короле Людовике XIII. Он по праву считается основоположником французской дипломатической школы, игравшей ведущую

¹⁴ Василенко И.А. Политические переговоры. М., 2006. С. 67.

роль в дипломатии XVII–XIX веков. Свои мысли, в том числе имеющие прямое отношение к переговорам, он развил в «Политическом завещании французскому королю», впервые опубликованном в 1766 году. Упомянутая работа Франсуа де Кальера «О способах ведения переговоров с государями», которая считается классическим произведением по тематике переговоров, неоднократно издавалась в нашей стране, в том числе в 2000 году. Как уже отмечалось, в первой половине XX века большое значение имели работы Г. Никольсона «Дипломатия» и «Дипломатическое искусство»¹⁵ и книга Жюля Камбона «Дипломат»¹⁶, также переведенная на русский язык.

Все большее развитие получает изучение психологических факторов, влияющих на ход переговоров: поведение их участников, методы распознавания ими намерений друг друга, модели взаимодействия между ними.

В последние несколько десятилетий тема переговоров стала предметом интенсивных исследований в Соединенных Штатах Америки. Отличительной чертой Американской школы является ее акцент на теоретическую составляющую, так как в основном американцы уделяют больше внимания **теоретическим**, нежели практическим аспектам изучения переговорного процесса. Так, американцы любят цитировать выражение социального психолога Курта Левина, который говорил: «Нет ничего более практичного, чем хорошая теория». Это можно считать девизом Американской школы исследования переговорного процесса. Большой резонанс получила, в частности, так называемая «теория игр», выдвинутая в 1944 году американскими учеными: математиком Ж. фон Н്യуменом и экономистом О. Моргенстеном. На ее основе в 1960 году Т. Шеллинг создал в США концепцию рационального расчета и ведения переговоров. В 1980-х годах американцы Р. Фишер и У. Юри в книге «Как преуспеть в переговорах» выдвинули идею так называемых «разумных переговоров», строящихся на таких моральных постулатах, как откровенность, лояльность и вежливость. Применение этой концепции должно было, по мысли ее авторов, вести к исключению всякого рода торга при переговорах и к решению проблем на основании справедливых критериев, не зависящих от воли сторон.

¹⁵ Никольсон Г. Дипломатия. М., 1941; *Он же*. Дипломатическое искусство. М., 1962.

¹⁶ Камбон Ж. Дипломат. М., 1946.

Европейская школа исследований переговорного процесса в корне отличается от американской. Речь идет о превалировании в этой школе **практической** составляющей. Эта школа создавалась не один век и постепенно трансформировалась в целостную систему изучения реального (а не теоретического) переговорного процесса. Представители европейской школы в своих работах делают акцент на рассмотрении конкретных примеров из мировой практики ведения международных переговоров, что придает всему направлению исключительно **прикладной характер**.

Основные центры Европейской школы исследования переговорных процессов:

- Лондонская школа экономики (прикладные исследования переговорного процесса с акцентом на развитие навыков успешных экономических переговоров);
- Венская дипломатическая академия (междисциплинарный подход к изучению переговорного процесса);
- Нидерландский институт международных отношений – Clingendael (прикладные исследования международных переговорных механизмов, подчеркивание значения в современных международных отношениях «народной дипломатии»).

Все большее внимание исследованию природы переговоров и переговорного мастерства уделяется в нашей стране. Этим занимаются как дипломаты, имеющие большой практический опыт, так и ученые. Назовем в этой связи посла В.Л. Израэляна, автора книги «Дипломаты лицом к лицу»¹⁷.

Идет формирование центров изучения переговорного процесса в нашей стране.

- МГУ им. М.В. Ломоносова (не имеет специализированных курсов по переговорной проблематике, но рассматривает переговорные механизмы в курсах по современным международным конфликтам, международным организациям);
- Санкт-Петербургский государственный университет (исследования прикладных методик ведения международных переговоров);
- Дипломатическая академия МИД России (исследования методик ведения международных переговоров с акцентом на психологическую составляющую процесса);
- МГИМО(У) МИД России.

¹⁷ Израэлян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. М., 1990.

Основная отличительная черта школы исследований международного переговорного процесса МГИМО(У) – **комплексный подход** к изучению переговорной тематики. В учебные программы Университета включены как теоретические, так и практические аспекты международных переговоров. На сегодняшний день переговорная тематика полно разработана и освещена в трудах Ю.В. Дубинина и (проф. каф. дипломатии) – автора учебника «Мастерство переговоров» и М.М. Лебедевой (зав. каф. мировых политических процессов) – автора нескольких исследований на эту тему, в том числе книги «Вам предстоит переговоры»¹⁸.

Академик Е.М. Примаков в бытность свою министром иностранных дел дал импульс написанию нашими дипломатами воспоминаний, и ныне эта мемуарная литература открывает все более широкие возможности для изучения богатого наследия нашей дипломатии, в том числе и в области переговорного мастерства.

Огромный опыт отечественной дипломатии и нашей школы ведения переговоров обобщен в «Очерках истории Министерства иностранных дел России» в трех томах, изданных в 2002 году¹⁹, и в вышедшем в 2007 году трехтомнике «Известные дипломаты России»²⁰ (ответственный редактор академик РАН А.В. Торкунов).

Множество переговорных ситуаций описано в мемуарной литературе, что делает ее весьма полезной для овладения переговорным мастерством. Конечно, копирование пройденного – дело, по меньшей мере, рискованное, поскольку каждые переговоры по-своему уникальны, а переговорное мастерство не терпит шаблонов, однако мемуарная литература помимо познавательного интереса может стимулировать стремление к совершенствованию в одной из самых деликатных и значимых областях состязания ума и характера его участников.

В 2003 году известный французский политолог Тьерри де Монбриаль, организовав в Париже международный коллоквиум на тему «Практика переговоров», построил его работу на сочетании теоретических докладов с разбором конкретных примеров переговоров. При этом один пример касался переговоров, закончившихся успешно (это были переговоры между

¹⁸ Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. М., 1993.

¹⁹ Очерки истории Министерства иностранных дел России. М., 2002.

²⁰ Известные дипломаты России. М., 2007.

Россией и Украиной о присоединении последней к Договору о нераспространении ядерного оружия, что предполагало ликвидацию всего ядерного оружия, оставшегося на украинской территории после развала Советского Союза), а другой – безрезультатных (это были переговоры между Советским Союзом, Англией и Францией перед началом Второй мировой войны). Такой метод повысил предметность дискуссии и последовавшей затем публикации²¹.

Все большее развитие получает изучение психологических факторов, влияющих на ход переговоров: поведение их участников, методы распознавания ими намерений друг друга, модели взаимодействия между ними.

Начиная с 2007 года введена практика издания Министерством иностранных дел ежегодных обзоров внешней политики Российской Федерации, где, в частности, дается оценка дел на основных переговорах, в которых участвует наша страна. Речь идет об очень важном источнике для изучения переговорного мастерства.

Процесс разработки теории и методологии переговоров продолжается, хотя цель создания общепринятой концепции их ведения при этом не ставится. Объяснение этому кроется в специфике переговорного процесса, охватывающего бесчисленное множество проблем, решение которых требует постоянных творческих усилий от их участников и исследователей. Это, однако, не умаляет полезности разностороннего изучения всего, что относится к переговорам, выявления свойственных им закономерностей, обобщения опыта и стимулирования у переговорщиков воображения и смелости в поисках непроторенных путей, способных привести к успеху.

Переговорное мастерство во все большей степени выделяется в особую дисциплину при подготовке дипломатических кадров, а также юристов, экономистов, социологов, психологов.

Когда вступают в переговоры?

Императивная необходимость незамедлительных переговоров может возникать, когда требуется предотвратить надвигающийся конфликт или принять меры, чтобы остановить конф-

²¹ *Pratiques de la négociation*. Paris, 2004.

ликт разразившийся. В таких случаях пускаются в ход самые быстрые средства связи, включая так называемые горячие линии (впервые такая линия была создана между руководителями Советского Союза и США после Карибского кризиса 1962 года).

Устав ООН предусматривает возможность срочного созыва Совета Безопасности ООН в случае нарушения или угрозы нарушения мира. На основе этого положения по инициативе России Совет Безопасности провел срочное заседание в связи с грузинской агрессией против Южной Осетии уже на второй день после ее начала. На этом заседании наша страна поставила вопрос о принятии Советом Безопасности решения с требованием немедленного прекращения огня. К сожалению, это предложение не нашло поддержки. Тем самым была упущена возможность пресечения войны и возвращения конфликта Грузии с Южной Осетией в русло переговоров.

Применительно к войнам, к затяжным конфликтным ситуациям, к спорным проблемам этот момент наступает, когда стороны исчерпывают возможности достижения своих целей односторонними средствами и приходят к выводу о том, что продолжение вооруженного столкновения или спора может обернуться большим ущербом, чем последствия возможных договоренностей на основе взаимных уступок.

Что касается переговоров о сотрудничестве – а такие переговоры в наше время получают все более широкое распространение, – решение об их начале вытекает из вывода о том, что совместные усилия способны принести большие выгоды, чем индивидуальные действия. Во всяком случае, для начала переговоров требуется наличие встречных интересов партнеров.

Как правило, государства вступают в переговоры тогда, когда они таким образом рассчитывают улучшить свое положение по сравнению с тем, в котором они находились до начала переговоров.

Формула успеха

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри ввели специальное понятие «БАТНА» (сокращение от английского «Best Alternative To Negotiated Agreement» – лучшая альтернатива переговорному соглашению) в качестве одного из критериев при оценке ситуации, предшествующей началу перегово-

ров. Переговоры в соответствии с этим критерием начинаются только тогда, когда ни одна из сторон не имеет БАТНА, то есть лучшей альтернативы, лучшего решения, чем то, которое может быть достигнуто путем переговоров. Если в ходе переговоров надежды на то, что они приведут к улучшению положения сторон, оправдываются, переговоры завершаются успешно. Если же в их ходе одна из сторон обнаруживает для себя более выгодную альтернативу, переговоры могут быть прерваны²².

Эта формула помогает понять многие переговорные ситуации. Вместе с тем неудачу переговоров было бы точнее связывать не с тем, что в их ходе какая-либо из сторон обнаруживает для себя более выгодную альтернативу, нежели переговорная, свою БАТНА, а с тем, что участники переговоров оказываются неспособными обеспечить такой их результат, который был бы полезным для каждого из них и для всех вместе. Иными словами, речь идет о неудаче в поисках сочетания индивидуальных устремлений с общим интересом. Вместе с тем именно такое сочетание, ведущее к взаимовыгодному итогу переговоров, является основой их успеха.

Контрольные вопросы

1. *Определите понятие переговоров и охарактеризуйте их место в дипломатической деятельности.*
2. *Какова роль переговоров в жизни международного сообщества?*
3. *В чем состоит основное предназначение переговоров?*
4. *Раскройте взгляд на переговоры как на науку и искусство.*
5. *Когда государства вступают в переговоры?*
6. *В чем состоит ключ к успеху переговоров?*

²² См.: Лебедева М. Конфликты внутри и вокруг России: применять силу или вести переговоры? М., 1999. С. 14.