

1//899969(039)



М.М. Лебедева  
Е.С. Зиновьева

# ТЕХНОЛОГИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ



АСПЕКТ ПРЕСС

# Оглавление

Предисловие .....	5
Введение .....	7

## Раздел I

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ВЕДЕНИЮ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Глава 1. Международные переговоры и их исследования .....	12
1.1. Аспекты анализа международных переговоров .....	12
1.2. Изучение процесса международных переговоров за рубежом .....	14
1.3. Отечественные исследования процесса международных переговоров .....	19
Глава 2. Международные переговоры как практическая деятельность .....	29
2.1. Условия, необходимые для проведения переговоров .....	29
2.2. Функции международных переговоров .....	34
2.3. Особенности человеческой деятельности при ведении переговоров .....	40
2.4. Классификация международных переговоров .....	45
Глава 3. Общение сторон при ведении международных переговоров .....	52
3.1. Значение общения для ведения международных переговоров .....	52
3.2. Невербальные средства общения на переговорах .....	56
Глава 4. Восприятие и принятие решений на международных переговорах .....	67
4.1. Проблемы восприятия и отношения сторон на переговорах .....	67
4.2. Типология решений на международных переговорах .....	73

## Раздел II

### ПОДГОТОВКА И ВЕДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Глава 5. Основные параметры подготовки к переговорам .....	82
5.1. Создание условий для начала переговоров в условиях конфликта и кризиса .....	82
5.2. Организационная подготовка к переговорам .....	90
5.3. Содержательная подготовка к переговорам .....	96

Глава 6. Структура процесса ведения международных переговоров .....	105
6.1. Два подхода к переговорам или две основные стратегии их ведения .....	105
6.2. Этапы ведения переговоров и способы подачи позиций .....	114
6.3. Тактические приемы на международных переговорах .....	121
6.4. Проблема гибкости и силы позиции при ведении переговоров ..	133

### Раздел III

#### **ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

Глава 7. Переговоры на высшем уровне и многосторонние переговоры ...	146
7.1. Организация и проведение переговоров на высоком и высшем уровне .....	146
7.2. Многосторонние и многоуровневые переговоры .....	149
Глава 8. Национальные и личностные стили ведения международных переговоров .....	159
8.1. Национальные стили ведения переговоров .....	159
8.2. Личностный стиль ведения переговоров .....	170
Глава 9. Посредничество в международных переговорах .....	185
9.1. Задачи, стоящие перед посредником .....	185
9.2. Технология посреднической деятельности .....	191
9.3. Трудности при осуществлении посреднической деятельности и требования, предъявляемые к посреднику .....	195

### Раздел IV

#### **ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Глава 10. Цифровые технологии в практике международных переговоров .....	210
10.1. Тенденции цифровизации международных переговоров .....	210
10.2. Цифровые измерения переговорной практики .....	214
Глава 11. Использование социальных медиа в современной дипломатии ..	226
11.1. Цифровая публичная дипломатия .....	226
11.2. Использование цифровых инструментов в посреднической деятельности .....	232
Общие методические рекомендации .....	238
Приложение .....	241



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Теория без практики  
и практика без теории есть ничто.

*Протагор*

**В** современных условиях постоянно возрастает значение кадровой подготовки профессиональных дипломатов. Стоящие перед ними задачи в условиях формирования нового мироустройства требуют комплексных и многомерных компетенций. МГИМО МИД России традиционно является центром подготовки дипломатических кадров Российской Федерации и имеет давнюю педагогическую традицию в этой области, которая предполагает обучение и знания по актуальным направлениям научно-технического развития.

В подготовке специалистов-международников важное значение играет изучение технологий ведения международных переговоров. Школа изучения и преподавания международных переговоров в МГИМО имеет давние корни. Еще в годы холодной войны была создана Проблемная лаборатория МГИМО МИД СССР, которая занималась исследованием международных переговоров. Уже тогда были выявлены инварианты международных переговоров, то есть основные этапы и другие структурные единицы переговорного процесса, исследованы технологии их ведения, которые предполагают изучение возможных стратегий ведения переговоров и оценку возможностей и ограничений различных тактических приемов, давалась оценка значимости личностных и национальных стилей ведения переговоров. Кроме того, еще в 1980-е годы в Проблемной лаборатории МГИМО была впервые в стране создана компьютерная модель переговорного процесса в СБСЕ. Основные результаты проведенных исследований получили широкое признание в академическом сообществе.

Однако по мере развития цифровых технологий перед переговорщиками появляются новые задачи, в их числе владение информационными технологиями, понимание их роли в переговорном процессе, оценка характера их влияния на общественное мнение и различные этапы переговорного процесса. Под влиянием цифровой трансфор-



мации появляются новые формы дипломатической работы, в числе которых использование социальных сетей и новых медиа в рамках дипломатии, анализ больших данных в ходе внешнеполитического планирования и другие.

Глобальная и повсеместная цифровизация требует формирования новых компетенций у студентов-международников, которые включают в себя не только знание основ технологии ведения переговоров, но и понимание природы современной информационной революции и умение использовать достижения цифровых технологий в ходе дипломатической работы. На формирование данных компетенций и направлено предлагаемое вниманию читателя учебное издание.

Ректор МГИМО МИД России,  
академик РАН

*Анатолий Торкунов*

# ВВЕДЕНИЕ

Исследования по ведению международных переговоров ведутся давно. Правда, изучение конфликтов и по количеству работ, и по длительности исследования опережает переговорную проблематику. Иными словами, сам феномен конфликтов изначально привлекал больше внимание, чем то, как его можно урегулировать.

Всплеск изучения переговоров приходится на вторую половину XX в., когда драматические события биполярного противостояния все же удалось урегулировать. Необходимость разрешения множества локальных, региональных конфликтов, а также вопросы международной безопасности и международного сотрудничества стимулировали переговорную практику, а вслед за ней и исследования в области переговоров. Вторая половина XX в. характеризуется значительным увеличением многосторонних переговоров в рамках международных организаций и союзов, а также конференций для решения международных проблем и *ad hoc* многосторонних встреч. В результате формируется особое направление в дипломатии — конференционная дипломатия. Наряду с развитием практики переговоров в международной сфере, переговоры во второй половине XX в. активно используются в торговле, в деловых отношениях, для разрешения социальных споров.

Если говорить о международных переговорах, то интерес к их изучению возрастал в периоды разрядки и падал при усилении международной напряженности. Соответственно этим колебаниям в практике развивались и исследования международных переговоров. Однако в 1990-е годы проблематика международных переговоров оказалась в тени. Причин, как представляется, здесь две. Во-первых, исследователи довольно хорошо продвинулись в анализе переговоров, однако новых тем, а главное — идей не появлялось, во-вторых, и это по всей видимости главное — возникновение эйфории от «псевдоконца истории», что сделало международные переговоры «не особо нужными». Ситуация изменилась в XXI в. Стало очевидно, что не исчезли противоречия и не прекратились конфликты. Одновременно

мир вступил в четвертую промышленную революцию, одной из важнейших тенденций в новой технологической реальности является цифровизация.

Технологические инновации меняют экономические, социальные и политические отношения на протяжении всей истории. Начало XXI в. не является здесь исключением. Современное общество переживает этап масштабной цифровой трансформации, ускоренной под влиянием пандемии коронавирусной инфекции COVID-19. Цифровизации подвергается даже такая традиционная и консервативная сфера деятельности, как международные переговоры и дипломатия. Широкое распространение получает практика цифровой дипломатии, т.е. использования информационно-коммуникационных технологий, прежде всего, социальных сетей в дипломатической работе и международных переговорах.

Масштабы охвата цифровыми технологиями на сегодняшний день беспрецедентны. На конец 2021 г. доступ к Интернету имело порядка 66% населения планеты<sup>1</sup>. За время пандемии существенно возросла популярность социальных сетей — согласно докладу Digital 2021, 53,6% населения Земли, или 4,2 млрд человек, имеют аккаунты в одной или нескольких социальных сетях, что больше показателей за 2020 г. на 13%. В среднем по миру люди проводят больше времени, просматривая новости в социальных сетях, чем передачи по телевидению<sup>2</sup>.

При этом динамика и тенденции использования социальных сетей, в свою очередь, определяют направления и тенденции развития дипломатии и международных переговоров. Дипломаты и сотрудники международных организаций не могут игнорировать новую цифровую реальность и расширяют свое присутствие в Интернете на различных площадках.

Сегодня дипломаты управляют целыми «империями». Послы при ООН используют мессенджеры для координации голосования по различным вопросам на повестке дня организации, а пресс-атташе государств при международных организациях публикуют информацию о международных договоренностях на своих страницах в социальных сетях и используют их для общения с журналистами.

Кроме того, в эпоху пандемии широкое распространение получили международные переговоры по видеоконференцсвязи, а также использование технологий совместной работы с текстом, которые трансформируют сложившуюся переговорную практику.



Сложившаяся ситуация актуализирует необходимость выработки новых компетенций у дипломатов и участников международных переговоров, которые учитывали бы классические подходы к изучению технологии ведения переговоров и новые направления трансформации переговорной практики под влиянием цифровизации.

В конце прошлого столетия М.М. Лебедевой были выявлены инварианты переговорной деятельности, которые были использованы при обучении процессу ведения переговоров на основе теории выдающегося отечественного психолога П.Я. Гальперина. Изучение инвариантов деятельности при ведении переговоров, их структуры нашло отражение в целом ряде работ, в том числе в учебной литературе. На основе проведенных исследований по изучению переговоров, а также имитационных игр как методики обучения переговорам М.М. Лебедевой был подготовлен учебник по технологии ведения международных переговоров.

В связи с изменениями, обусловленными цифровой эпохой, встала задача формирования у будущих участников переговоров новых компетенций. Е.С. Зиновьева исследовала основные направления трансформации международных переговоров под влиянием цифровых технологий, а также новый феномен цифровой публичной дипломатии в контексте современной переговорной практики. В этом контексте были описаны возможности и ограничения использования цифровых технологий в переговорах, которые стали неотъемлемой частью современной дипломатической работы.

Учебник «Технология международных переговоров в цифровую эпоху» направлен на то, чтобы дать обучающимся точные представления о переговорной деятельности и особенностях ее протекания в новых технологических условиях.

### Примечания

<sup>1</sup> Internet usage and population statistics // Internet world stats 2021. Usage and population statistics. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>.

<sup>2</sup> Digital 2021: global overview report // Datareportal. 2021. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.

### Литература

*Гальперин П.Я.* Введение в психологию. М.: Изд-во Московского университета, 1976. 150 с.

*Зиновьева Е.С.* Цифровая дипломатия, международная безопасность и возможности для России // Индекс безопасности. 2013. № 1. С. 213–228.

## Введение

---

*Лебедева М.М.* Некоторые психологические аспекты проведения имитационных игр // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. 1980. № 3. С. 72–78.

*Лебедева М.М.* Технология ведения международных переговоров. М.: Аспект Пресс, 2016. 207 с.

*Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2016. 136 с.

*Kaufmann J.* Conference Diplomacy: An Introductory Analysis. 3<sup>rd</sup> revised ed. N.Y.: St. Martin's Press, 1996.

*Manor I.* The Digitalization of Public Diplomacy. L.: Palgrave McMillan, 2019. 356 p.