

## Некоторые аспекты ведения международных переговоров

На сегодняшний день невозможно представить внешне-экономические отношения без ведения переговоров на самых разных уровнях и в различных сферах. Как отмечает М.Хрусталёв, «последняя четверть минувшего века войдёт в историю международных отношений как эпоха переговоров»<sup>1</sup>.

Существуют различные определения понятия «переговоры». Среди них, в частности:

→ Близкий к торговому (bargaining process) процесс, применяемый для улаживания различий путём установления отношений между сторонами, что является самой важной задачей дипломатии<sup>2</sup>.

→ «Структурированный (обычно в прямом общении между сторонами) процесс, используемый для обмена информацией, идеями, взглядами и предположениями с целью разрешения противоречий»<sup>3</sup>.

«Один из типов социальной коммуникации, представляющий собой дискуссию, ориентированную на разрешение противоречия интересов ее участников»<sup>4</sup>.

Согласно Г. Уинхему, переговоры – это «процесс снятия информационной неопределённости путём постепенного уяснения партнёрами позиций друг друга»<sup>5</sup>.

Следует обратить внимание на узость некоторых из перечисленных определений переговоров. Так, например, нельзя

*А.Л. Стрёмовская*

УДК 174.4  
ББК 67.412.2  
С - 845

<sup>1</sup> Хрусталёв М. Методология анализа международных переговоров//Международные процессы: журнал теории международных отношений и мировой политики. Т.2. №3 (6). Сентябрь-декабрь. 2004. С.66.

<sup>2</sup> Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior: Emerging New Context for U.S. Diplomacy. USA, 1979.

<sup>3</sup> Разрешение экологических конфликтов (материалы по семинару) Москва, 25 февраля 1991 года. Организация: Поиск общего пути. Директор программ: Бэтси Коэн.

<sup>4</sup> Хрусталёв М. Указ. соч. 2004. С.67.

<sup>5</sup> Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1997. С.190.



согласиться с трактованием переговорного процесса Г. Уинхема, согласно которому любые переговоры сводятся только к снятию информационной неопределённости путём уяснения позиций переговорщиков. И снятие информационной неопределённости, и уяснение позиций переговорщиков являются лишь возможными составляющими элементами переговоров наряду со многими другими. Более того, уяснение позиций переговорщиков – не единственный возможный способ снятия информационной неопределённости.

В свою очередь, *международные переговоры* трактуют как одну «из основных форм контакта между представителями разных государств в целях обмена мнениями, решения вопросов, представляющих взаимный интерес, урегулирования разногласий, развития сотрудничества в различных областях, выработки и заключения международных соглашений»<sup>6</sup> и т.д.

М.Хрусталёв выделяет три подхода к исследованию международных переговоров:

Психологический.

Подход, основанный на логических процедурах, в котором «упор делается на технологию ведения переговоров».

Методологический подход<sup>7</sup>.

На сегодняшний день помимо разнообразной зарубежной и отечественной литературы, посвященной переговорам, включая международные переговоры, существуют и англоязычные журналы о международных переговорах, такие как 'International Negotiation' и 'International Negotiation Journal: A Journal of Theory and Practice'.

Типологию переговоров, включая международные переговоры, можно провести по различным основаниям, таким как цели и задачи участников, уровень обсуждения, предмет дискуссии, количественный или качественный состав участников, степень сплочённости участников, уровень официальности и формализованности переговоров, функции переговоров, социокультурные условия проведения (степень толерантности сторон, уровень развития различных типов культуры, факторы национального и территориального характера, социальная дистанция, наличие ресурса власти и дистанция власти, степень открытости и демократичности общества, другие условия), форма, цели, методы, степень заинтересованности сторон, тип конфликта в случае проведения переговоров по урегулированию конфликта) и т.д.

Как отмечает И.А.Василенко, международные переговоры могут проводиться, в частности, с целью:

Установления и развития международных отношений;

Улаживания конфликта;

---

<sup>6</sup> Шеретов С.Г. Ведение международных переговоров. Учебное пособие. 2-е изд. Алматы, 2007.

<sup>7</sup> Хрусталёв М. Указ. соч. 2004. С. 66.

- Достижения и подписания соглашения;
- Для обмена информацией и выяснения позиций сторон;
- Маскировки истинных намерений.

Международные переговоры могут также быть двусторонними и многосторонними, прямыми и непрямыми, открытыми и конфиденциальными, стандартными и нестандартными и т.д.<sup>8</sup>. По регулярности международные переговоры могут быть разовыми и возобновляемыми. Международные переговоры могут проходить на высшем уровне, на уровне представителей или экспертов. Международные переговоры классифицируют также по географии участников (региональные, субрегиональные и т.д.), характеру субъектов (государства, международные организации и т.д.), форме организации (визиты, встречи), форме ведения переговоров (приёмы, заседания). Типологию международных переговоров можно провести и по предметной области (дипломатические, военно-политические, экономические, торговые, гуманитарные, социальные и т.д.), а также характеру договоренностей (юридические, политические, моральные)<sup>9</sup>. Безусловно, предложенная типология международных переговоров не является полной.

Помимо названных типов переговоров, Л.Крамп выделяет также сети переговоров. По мнению Крампа, в некоторых сферах, таких как обсуждение международной торговой политики, можно наблюдать сети переговоров со сторонами, одновременно участвующими в переговорах на международном, многостороннем, региональном и двустороннем уровнях. Одна сторона, например правительство какого-то государства, может заниматься решением сходного круга вопросов на всех четырех уровнях и при этом урегулировать проблемы в многосторонних переговорах. По мнению Крампа, в сфере формирования и развития международной торговой политики, как и во многих других областях, разные типы переговоров могут быть взаимосвязаны между собой<sup>10</sup>.

Вместе с тем, несмотря на существование разнообразия типов переговоров, большинство исследователей приходит к выводу о существовании определённой структуры переговорного процесса вне зависимости от сферы проведения. Как отмечает автор книги о международных переговорах К.Ли, для представителей разных типов компаний необходимы одинаковые умения ведения деловых интеракций, фактически переговоров<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Василенко И.А. Международные переговоры в бизнесе и политике: стратегия, тактика, технологии. Учебное пособие. М., 2011. С.14.

<sup>9</sup> Власова М.Г. Аналитическое моделирование типов международных переговоров// Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 1999, №1.

<sup>10</sup> Crump L. Competitively-Linked and Non-Competitively Linked Negotiations: Bilateral Trade Policy Negotiations in Australia, Singapore and the United States//International Negotiation. 11, 2006.

<sup>11</sup> Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World. The Career Press, USA. 2007. С.262.



На наш взгляд, можно выделить пять основных элементов переговоров. К ним относятся:

- Диагностирование (анализ) ситуации.
- Подготовка к переговорам.
- Основная часть (ведение) переговорного процесса.
- Завершение.
- Имплементация (применение, внедрение) результатов переговоров на практике<sup>12</sup>.

Существуют разные подходы к анализу сложившейся ситуации и подготовке к переговорам. Так, например, К.Ли выделяет 5 основных составляющих процесса подготовки к международным переговорам, характерные и для других типов переговоров:

- Формулирование цели переговоров.
- Поиск сильных сторон, подготовка властного ресурса.
- Выявление и ранжирование проблем по степени их значимости.
- Определение параметров решения проблем (максимально и минимально приемлемых решений).
- Поиск альтернативных вариантов решения.

Как отмечает К. Ли, при разработке собственного плана важно также попытаться предположить, какой может быть план и требования другой стороны. Рассмотрение потребностей других участников переговоров и «проигрывание» их возможных реакций позволит лучше подготовиться к переговорам<sup>13</sup>.

Нередко подготовка к международным переговорам включает также оформление визы, а также сбор материалов и документов, которые могут оказаться полезными в ходе переговоров<sup>14</sup>.

По мнению К. Ли, при подготовке к международным переговорам анализ особенностей культуры предполагаемых участников переговоров так же важен, как и наличие необходимой информации для поддержки собственных высказываний. При этом, как считает американский исследователь, особенности культуры другой стороны должны учитываться при разработке каждого шага переговоров<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Стрёмовская А.Л. Структурные особенности переговорного процесса//Актуальные проблемы социогуманитарного знания. Сборник научных трудов кафедры философии МПГУ. Выпуск XI. – М.: «Прометей», 2001.

<sup>13</sup> Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World. The Career Press, USA. 2007.

<sup>14</sup> Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World. BookSurge Publishing. USA. 2006.

<sup>15</sup> Lee C. The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World. The Career Press, USA. 2007.

В целом, по мнению автора, можно утверждать, что глубокий анализ сложившейся ситуации и грамотная серьёзная подготовка к переговорам, во многом, определяют форму ведения переговоров и их исход.

Остановимся на некоторых аспектах основной части (ведения) переговоров и их завершении. С точки зрения Дж. Бертона, официальные переговоры обычно проводятся в два этапа:

- На первом этапе переговоры проходят между представителями сторон.
- На втором этапе переговоры проходят на официальном уровне.
- Сначала решаются процедурные вопросы, а именно, форма протекания переговоров, этическая сторона, хронологическая последовательность и условия регламента, конфиденциальность и условия работы со средствами массовой информации.
- Затем обсуждается содержательная сторона спорных вопросов. Определяются позиции сторон, их интересы и намерения, а также то, что представляет для них ценность и необходимость.

□ Следующим моментом является изучение общих интересов и потребностей, а также их противоречий.

□ Ещё одним этапом является разработка альтернатив и их оценка.

И только после этого проходят сами переговоры<sup>16</sup>.

Следует подчеркнуть, что подход Бертона касается только официальных переговоров и не может распространяться на неформальные переговоры.

Похожее мнение об этапе дискуссии представлено в работе Р. Фишера и У. Юри. Однако, с их точки зрения, в ходе переговоров, включая международные переговоры, четыре основных элемента принципиальных переговоров (переговоров, основанных на определенных принципах) могут выступать и являются наиболее подходящими «в качестве предмета обсуждения». С точки зрения данных авторов, необходимо понять, существуют «ли ... различия в восприятиях», какое-то недовольство, «трудности в общении» и попытаться проанализировать эти факторы. Для каждой из сторон важно разобраться в интересах противоположной стороны. Для них также существует возможность выдвинуть взаимовыгодные варианты и при наличии объективных критериев стремиться к достижению соглашения и согласованию конфликтных интересов<sup>17</sup>.

Более подробное описание поведения в ходе переговоров можно встретить в книге «Выиграть может каждый». Х. Корнелиус и Ш. Фэйр отмечают значимость настрое на ситуацию «выигрыш/выигрыш». Ведь успешные переговоры означают выигрыш каждой из сторон<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Соснин В.А. Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций // Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Выпуск 6. М., 1994.

<sup>17</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: «Наука» 1992. С.31.

<sup>18</sup> Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: 1992.



В случае нежелания сторон продолжать переговоры или их стремления найти оправдание своим действиям, Х. Корнелиус и Ш. Фэйр предлагают выяснить у сторон, какой вариант мог бы оказаться им интересным.

Австралийские учёные также советуют быть гибкими на переговорах и быть готовыми чем-то пожертвовать в определённой ситуации.

Х. Корнелиус и Ш. Фэйр рекомендуют вести записи. С точки зрения данных авторов, как правило, переговоры проходят не в одну, а в процессе нескольких встреч. Некоторые из них затягиваются на годы. В связи с этим очень важно вести протокол или запись. Даже несмотря на то, что ведётся формальный протокол, участнику переговоров следует также самому вести записи для того, чтобы избежать искажения или неправильной передачи информации<sup>19</sup>.

Обратимся к ещё одной позиции, предложенной Люики и Литтерер, анализа структуры переговоров, точнее сказать интегративных переговоров, нацеленных на результат «выигрыш/ выигрыш».

1. Выяснение проблемы. С точки зрения данных американских учёных, этот этап включает следующие ключевые аспекты:

- 1) Выработка общего определения проблемы.
- 2) Суть интегративного соглашения – решение основных проблем. Второстепенные проблемы следует поднимать только в том случае, если они неразрывно связаны с главной проблемой.
- 3) Следует установить проблему как цель и определить преграды для достижения этой цели.
- 4) Важно также не переходить к поиску решений, пока полностью не проанализирована проблема<sup>20</sup>.

2. Создание альтернативных решений.

А. Для выработки альтернативных решений в ходе переговоров, в том числе и международных переговоров, Р. Люики и Дж. Литтерер отмечают возможность использования групповых подходов, таких как:

1) «Номинальные группы». При использовании данного подхода участники переговоров, каждый по отдельности, готовят в письменной форме все возможные решения и затем зачитывают их вслух. После этого, осуществляется поиск наиболее предпочтительного решения на основе имеющихся вариантов.

2) «Опрос». Второй подход заключается в распространении и заполнении опросных листов. Людей просят написать все возможные решения согласно их представлению. Этот процесс может проходить в короткий промежуток времени. Тем не менее, недостаток состоит в том, что стороны не могут извлечь пользу из мнений других людей, что оказывается возможным в процессе дискуссии номинальной группы.

<sup>19</sup> Там же, 1992.

<sup>20</sup> Lewicki R., Litterer J. Negotiation. Homewood, Illinois, USA, 1985.

3) “Мозговой штурм”. Такой подход к поиску решений заключается в работе в маленьких группах и попытке разработать максимально возможное число вариантов решений. В процессе мозгового штурма варианты решений фиксируются в письменной форме. В данном случае любая идея имеет своё право на существование<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Lewicki R., Litterer J. Negotiation. Homewood, Illinois, USA, 1985. С.117-118.

*Продолжение статьи см. в одном из следующих номеров журнала*

.....

### **Россия и Литва подписали декларацию о партнерстве для модернизации**

4 октября в г. Клайпеда сопредседатели российско-литовской Межправительственной комиссии по торгово-экономическому, научно-техническому, гуманитарному и культурному сотрудничеству - министр транспорта РФ И. Левитин и министр иностранных дел Литвы А. Ажубалис подписали Декларацию о партнерстве для модернизации между Российской Федерацией и Литовской Республикой. Об этом сообщила пресс-служба Минтранса РФ.

Неотъемлемой составляющей модернизации стороны считают: - укрепление и углубление экономического взаимодействия, расширение возможностей для инвестирования, а также создание благоприятных условий для бизнеса; - улучшение транспортных сообщений путем совершенствования работы и инфраструктуры пунктов пропуска через государственную границу, развитие сотрудничества в области железнодорожного, воздушного, автомобильного, морского и речного транспорта на взаимовыгодной основе; - содействие сотрудничеству в сферах устойчивого развития и охраны окружающей среды, в том числе, путем расширения сферы применения энерго- и ресурсосберегающих технологии и поддержки международных усилий по противодействию изменениям климата; - содействие развитию связей между людьми, а также поощрение участия граждан, организаций и бизнеса в процессах модернизации; - развитие демократии и обеспечение верховенства закона, противодействие коррупции и содействие развитию гражданского общества.

Стороны признают важность членства России во Всемирной торговой организации (ВТО), которое стало бы значительным элементом в диверсификации и модернизации экономики России. Членство России в ВТО также может способствовать расширению сотрудничества между Россией и ЕС в сфере торговли и инвестиций на взаимовыгодной основе.

Россия и Литва намерены поддерживать и продвигать усилия, направленные на улучшение делового климата для торговли и инвестиций, осуществление регулярного и конструктивного диалога между бизнес-сообществами и властями обеих стран, особенно в случаях, касающихся изменения основ правового регулирования, затрагивающих двустороннюю торговлю и инвестиции.





Стороны выражают поддержку развитию взаимодействия между ассоциациями деловых кругов России и Литвы и приветствуют деятельность Российско-Литовского бизнес-форума, а также выражают готовность содействовать реализации сотрудничества в сфере торгово-экономических, научных и исследовательских проектов, обучения и инноваций, направленного на создание, производство и продвижение на рынок конкурентоспособных продуктов.

Россия и Литва намерены продолжать конструктивное взаимовыгодное сотрудничество в области энергетики, уделяя особое внимание вопросам энергоэффективности и энергосбережения, а также углубляя сотрудничество в области теплоснабжения в целях повышения энергоэффективности в жилищно-коммунальной сфере.

В Декларации подчеркивается значение сотрудничества сопредельных регионов России и Литвы и намерение углублять его за счет действенных и оптимальных для обеих сторон механизмов.

Стороны намерены и дальше способствовать облегчению контактов между людьми в рамках диалога России и ЕС по визовым вопросам, в том числе обменом учеными, студентами, деятелями культуры, государственными служащими и представителями малых и средних предприятий. Стороны намерены поощрять тесное сотрудничество в области устойчивого развития, разработки и применения экологически чистых технологий и охраны окружающей среды, включая сохранение биоразнообразия, комплексное рациональное использование и устойчивое развитие прибрежных районов. Особое внимание будет уделяться улучшению состояния Балтийского моря, безопасности судоходства и повышению готовности в сфере борьбы с нефтеразливами.

Россия и Литва выражают заинтересованность в развитии сотрудничества в области воздушного, автомобильного, железнодорожного, морского и речного транспорта на взаимовыгодной основе. Особое внимание будет уделено вопросам развития конкурентоспособности перевозок грузов в направлении порта Клайпеды и Калининградской области, модернизации портовой инфраструктуры, повышения эффективности портового обслуживания, включая процедуры контролирующих органов, безопасность мореплавания, а также поиска и спасания в регионе Балтийского моря.

Будет продолжено развитие взаимодействия в области сельского хозяйства, включая сектор мясных и молочных продуктов, животноводство и рыболовство, а также осуществление образовательных и научных программ, обменов студентами. Кроме того, будет оказана поддержка развитию сотрудничества для модернизации и в других отраслях производства, промышленности и сектора услуг.

.....