

Оглавление

От издательства	7
Предисловие	9

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Наука и искусство переговоров

Глава первая

Понятие переговоров и их роль в жизни международного сообщества	13
Форма общения между людьми	13
Душа дипломатии	14
Кто важнее: полководец или дипломат?	19
Наука и искусство	21
Когда вступают в переговоры?	28
Формула успеха	29

Глава вторая

Переговорные форумы	31
----------------------------------	----

Глава третья

Этика переговоров	41
Ложь или правда?	41
Этические императивы	43
Противник, друг или партнер?	45

Глава четвертая

Как достигаются договоренности	48
Переговоры – это поиск баланса интересов их участников	48
Переговоры с нулевой и ненулевой суммой	49
Компромисс	53
Неожиданные решения	55
Баланс интересов	59
Как приходит решение	61
Об интуиции	63

<i>Глава пятая</i>	
Стратегия переговоров	72
<i>Глава шестая</i>	
Тактика переговоров	76
<i>Глава седьмая</i>	
Переговоры и информационно-аналитическая работа	86
Кто владеет информацией – тот ведет дело	86
Удача или анализ?	87
Оружие переговоров	96
<i>Глава восьмая</i>	
Переговоры и общественное мнение	98
Еще один участник переговоров	98
Как с ним дружить?	100
<i>Глава девятая</i>	
Методы психологического воздействия в ходе переговоров	104
Варварское влияние	104
Манипуляция	108
Аргументация	111
Уметь слушать и услышать партнера	112
<i>Глава десятая</i>	
О национальных особенностях ведения переговоров	115
Россия	115
Соединенные Штаты Америки	117
Франция	119
Великобритания	121
Германия	121
Италия	122
Испания	123

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Технология переговорного процесса

<i>Глава первая</i>	
Стадии переговорного процесса	127
Замысел переговоров	127
Подготовка переговоров	138
Формирование делегации	138
Директивы	140
Другие составляющие подготовки	143

Глава вторая

«Переговоры о переговорах», или предварительные переговоры	148
Тема и повестка дня	149
Состав и уровень участников	151
Место переговоров	152
Правила процедуры	153

Глава третья

Собственно переговоры, или «переговоры за столом»	178
Основные фазы	178
Первая, или исследовательская, фаза	179
Рассмотрение предложений	180
Редактирование итоговых документов	180
Технические приемы, применяемые в переговорах	181
Одобрение проектов документов	191

Глава четвертая

Сколько времени могут продолжаться переговоры?	194
---	-----

Глава пятая

«Добрые услуги» и посредничество	199
---	-----

Глава шестая

Итоговые документы переговоров	201
---	-----

Глава седьмая

Обеспечение выполнения договоренностей	209
---	-----

Глава восьмая

О качествах, полезных переговорщику	211
--	-----

Глава девятая

О переговорных играх	217
Как подойти к выбору темы?	217
Организация игры	218
Игра и ее оценка	219

Заключение	221
-------------------------	-----

Список источников и литературы	222
---	-----

Источники	222
-----------------	-----

Литература на русском языке	223
-----------------------------------	-----

Литература на иностранных языках	224
--	-----

Приложения

<i>Приложение I</i>	Временные правила процедуры Совета Безопасности....	229
<i>Приложение II</i>	Заключительные рекомендации Консультаций в Хельсинки	240
<i>Приложение III</i>	Правила процедуры Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе	259
<i>Приложение IV</i>	Правила процедуры Совета глав государств, Совета глав правительств, Совета министров иностранных дел и Экономического совета Содружества Независимых Государств	289
<i>Приложение V</i>	Декларация Глав Государств и Правительств Российской Федерации и Государств – Членов НАТО	301
<i>Приложение VI</i>	Заявление Председателя Встречи глав государств и правительств «Группы восьми». Санкт-Петербург, 17 июля 2006 года	306
<i>Приложение VII</i>	Президент Российской Федерации Д.А. Медведев о возможном содержании договора о европейской безопасности. Выдержка из выступления на Международном форуме в Эвиане 8 октября 2008 года	316

От издательства

Решение о публикации книги Ю.В. Дубинина «Мастерство переговоров» было принято нами в 2012 году. В связи с важностью и актуальностью этой темы мы выпускаем уже шестое издание.

Вот что писал об этой книге бывший генеральный директор издательства «Международные отношения» Б.П. Лихачев:

«Желание издательства предпослать этой книге наше краткое обращение продиктовано тем, что за короткий отрезок времени она выходит уже четвертым изданием – факт удивительный в сегодняшней книжной жизни и для специалистов-международников, и для издателей.

Объяснение этому видится нам в том, что книга многоопытного дипломата не только успешно решает свою прямую задачу – служить учебником по специальности “Международные отношения”, незаменимым, в границах его тематики, другими учебными пособиями. Выходя за рамки учебного процесса, она, очевидно, служит ценным подспорьем и в практике дипломатической работы, и, больше того, в практике деловых переговоров, и в цивилизованном общении в самом широком смысле.

А этому можно и стоит учиться всегда и всем.

Не говоря уже о том, что это захватывающе интересная книга».

Предисловие

Прогресс человечества, процесс глобализации, нарождающаяся многополярность мира настоятельно требуют от международного сообщества коллективных действий, согласованной стратегии, устойчивого развития.

Путь к этому пролегает через переговоры как одно из важнейших средств общения, состязания и взаимодействия между государствами.

Ценность переговоров особенно рельефна в мире наших дней, все еще далеком от спокойствия, поскольку они представляют собой мирный способ урегулирования споров и конфликтов, помогают преодолению последствий глобального кризиса, налаживанию диалога и партнерства между цивилизациями, созданию преград против такого соперничества, которое многократно перерастало в войны, включая и катаклизмы мирового масштаба.

Более того, только посредством договоренностей, охватывающих целые регионы, а порой и весь мир, возможен совместный ответ международного сообщества на быстрорастущие потребности людей в сырьевых и продовольственных ресурсах, в новых технологиях, в выравнивании условий и качества жизни на Земле, включая и императивную необходимость обеспечения здоровья самой нашей планеты и выживания человечества.

Переговоры, предполагающие учет и уважение этнокультур различных стран и народов и сопряжение их ценностей, открывают широкие возможности для формирования и повышения роли нравственной составляющей во взаимоотношениях между людьми и государствами в рамках универсальных принципов демократии и рыночной экономики.

Все это подчеркивает важность совершенствования переговорного мастерства с использованием постоянно обогащающегося международного опыта и при широком междисциплинарном подходе, предполагающем обращение к таким наукам, как международное право, мировая политика, экономика, международные отношения, история, страноведение, психология, – ко всей сумме знаний, имеющих отношение к международным делам.

Развивающаяся на такой основе переговорная практика и накапливающиеся при ее осуществлении закономерности способ-



ствуют формированию универсальной культуры ведения переговоров.

Предлагаемая читателю книга представляет собой шестое издание учебника по ведению переговоров. Первое издание было выпущено в 2006 году (а в издательстве «Международные отношения» книга впервые была опубликована в 2012 году).

Выпуск этого издания вызван необходимостью учета возрастающей роли России в международных делах, быстро развивающейся международной переговорной практике, а также повышением внимания к изучению теоретических основ и методологии ведения переговоров.

В связи с этим содержание книги расширено и актуализировано.

В ней излагается цельная концепция переговорного процесса начиная от замысла переговоров и заканчивая осуществлением достигнутых договоренностей. Большое внимание уделено роли психологического и морального факторов для успеха в переговорах.

Книга делится на две части. Первая содержит изложение теоретических основ и принципиальных подходов к переговорам и искусству их ведения. Вторая посвящена технологии переговоров. Основные положения иллюстрируются примерами из отечественной и зарубежной переговорной практики.

Книга допущена в качестве учебника – первого в нашей стране по этой тематике – для студентов, обучающихся по специальности «Международные отношения».

Основное содержание книги строится вокруг международных переговоров дипломатического характера. Однако излагаемые в ней закономерности переговорного процесса и техника переговоров сполна применимы и для международных переговоров иного толка, в том числе экономических, а также ко всем переговорам вообще.

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.

