

## ОБЗОРЫ, ИНФОРМАЦИИ

### НОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

©2001г.

В. Кременюк<sup>1</sup>

Время от времени интерес российских исследователей к международным переговорам пробуждается и порождает привлекающие внимание работы. Затем наступает полоса "штиля", безразличия, когда новых работ практически нет, а старые забываются. В последний раз автор этих строк выступил на страницах журнала "МЭ и МО" по актуальным вопросам исследования международных переговоров совместно с коллегами еще в 1988 г.<sup>2</sup> Статья в то время привлекла внимание исследовательского сообщества и считалась новаторской. За истекшее время в России были опубликованы некоторые свежие работы<sup>3</sup>, однако слишком большого интереса специалисты к этому предмету не проявили. Получилось так, что рынок знаний по переговорам в это время больше пополнялся переводными изданиями<sup>4</sup>.

Не высказывая каких-то особых критических замечаний в адрес этих работ, каждая из которых достаточно хороша и привлекает внимание за рубежом, можно отметить их известную односторонность: все они написаны для западного читателя. Логика размышлений, характер аргументации, стиль изложения, направленность выводов - все это не для российского читателя. Ведь средний человек в России до сих пор считает, что переговоры - исключительный удел дипломатов, что сам этот предмет до того экзотичен, что не имеет никакого практического интереса - разве что почитать для удовлетворения любопытства. Только часть читающей публики начинает ощущать причастность к миру переговоров. Либо это те, кто ушел в бизнес, а там, как известно, без переговоров не обойтись, либо это люди, уже глубоко вошедшие в рынок в качестве потребителей, и поэтому им необходимо уметь вести переговоры.

Для остального большинства переговоры, переговорные ситуации и стратегии продолжают оставаться чем-то чужеродным, и это, конечно же, ограничивает спрос на результаты исследований в данной области. Вместе с тем в России существовал всегда и остается до сегодняшнего дня, по крайней мере, один устойчивый потребитель результатов исследований в области переговоров - дипломатический корпус. Сказать, что все его представители жаждут новых знаний в этой области - было бы преувеличением. Однако то, что и в дипломатическом ведомстве, и в его учебных подразделениях всегда существовал устойчивый интерес к этой проблематике и что все основные работы по ней написаны там же, в дипломатическом сообществе, - это факт.

Кроме того, проблематика переговоров имеет еще одну, весьма важную область приложения. Это разработка ведения переговорного процесса России с зарубежными странами, создание некоего единого переговорного пространства, которое позволило бы нашей стране выйти из изоляции, навязанной холодной войной и идеологической конфронтацией, и активнее включиться в процессы

---

<sup>1</sup> КРЕМЕНЮК Виктор Александрович, доктор исторических наук, профессор, зам. директора Института США и Канады РАН.

<sup>2</sup> Кокошин А., Кременюк В., Сергеев В. Вопросы исследования международных переговоров. МЭ и МО, 1998, № 10. С. 3-13.

<sup>3</sup> Израелян В.Л. Дипломаты лицом к лицу. М., 1990; Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М., 1993; Сергеев В.М. Демократия как переговорный процесс. М., 1998.

<sup>4</sup> Фишер Р. и Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Пер. с англ. М., 1990; Юри У. Преодолевая нет, или переговоры с трудными людьми. М., 1993; Мاستенбрук В. Переговоры. Пер. с англ., Калуга, 1993; Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата? Пер. с англ., М., 1994.

международного общения. Это приобретает особое значение сейчас, когда начинают действовать процессы глобализации.

## О ПРОБЛЕМЕ ОБЩЕГО ПЕРЕГОВОРНОГО ЯЗЫКА

В 1970-1972 гг. в США была разработана "доктрина Никсона", основная цель которой состояла в концептуальном оформлении выхода США из неудачной для них войны во Вьетнаме. Поскольку же дело было поручено одному из крупнейших западных специалистов по международным отношениям, бывшему в то время помощником президента США по национальной безопасности, Г. Киссинджеру, то и решение этой сугубо практической задачи было оформлено в виде весьма претенциозной доктрины. В частности, в ней были сформулированы три главных "кита" американской внешней политики - сила, партнерство и переговоры.

"Переговоры" объявлялись главным принципом отношений США с Советским Союзом и Китаем как основными противниками на международной арене, открытый конфликт с которыми был противопоставлен интересам Вашингтона. Предполагалось, что Соединенные Штаты выделяют все спорные вопросы отношений с этими странами в некую повестку дня переговоров и будут вести дело в отношениях с ними не к конфронтационным, а к согласованным решениям этих проблем. Иными словами, переговоры с противником провозглашались одним из центральных процессов внешней политики, к которому надо было соответственно готовиться. В том числе это подразумевало и тщательную научную подготовку: пополнение багажа знаний в области переговоров, изучение переговорного стиля будущих партнеров по переговорам, отработку возможных вариантов соглашений и т.п.

В рамках этой подготовительной работы были проведены научные разработки в исследовательской службе конгресса США, а также в учебных и исследовательских подразделениях госдепартамента. Начало публикациям в этой серии положил первый том исследования комитета сената США по иностранным делам под названием "Советская дипломатия и поведение на переговорах: новый контекст для дипломатии США", опубликованный в 1979 г.<sup>5</sup> В дальнейшем были изданы еще два тома - в 1988 и 1991 гг.<sup>6</sup> Отличительной чертой всего трехтомника можно считать высочайшую тщательность и даже дотошность, с которой составители отбирали документальные материалы, воспоминания дипломатов, мнения экспертов, преследуя единственную цель: создать достаточно адекватное представление у лиц, занимавшихся внешней политикой, о том, с кем им придется иметь дело, что за партнер по переговорам им достанется.

Эту серию работ дополнили некоторые аналитические разработки Института зарубежной службы госдепартамента США. Это учебное заведение - не МГИМО, а, скорее, некое подобие нашей Дипакадемии, предназначенное для повышения квалификации американских дипломатов, но с давних пор усиленное хорошей аналитической службой. Если в Дипакадемии исследовательская работа стала заметной где-то в 80-е годы, то американский институт начал заниматься этим значительно раньше - с 60-х годов. В рамках исследования переговоров его сотрудники подготовили около дюжины работ, самой заметной из которых можно

---

<sup>5</sup> Committee on Foreign Affairs. Special Studies Series on Foreign Affairs. V. I. "Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior: Emerging New Context for US Diplomacy". Study Prepared by the Senior Specialists Division, Congressional Research Service, Library of Congress, Wash., D.C., 1979.

<sup>6</sup> Committee on Foreign Affairs. Special Studies Series on Foreign Affairs. V. II. "Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior -1979-1988: New Tests for US Diplomacy". Study Prepared by the Senior Specialists Section, Office of Research Coordination, Congressional Research Service, Library of Congress, Washington, D.C., Aug. 1988, V. III. "Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior - 1988-1990: Gorbachev - Reagan - Bush Meetings at the Summit". Study prepared by the Senior Specialists Division, Congressional Research Service, Library of Congress, Wash., D.C., 1979.

считать монографию под редакцией Х. Биннендайк по национальным переговорным стилям, работу Дж. Макдональда о типах переговорщиков и др.<sup>7</sup>

Вряд ли стоит удивляться тому, что все эти работы, осуществленные в рамках государственных исследовательских служб, сопровождались не менее активными исследованиями в американских университетах и университетских центрах. В 70-х и в начале 80-х годов целый ряд крупных ученых, известных в американской науке о международных отношениях, обратили внимание на переговорную проблематику: в Гарвардском университете - Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон; в Университете Тафтса - Дж. Рубин и Р. Мнукин; в Массачусетском технологическом институте - Л. Сасскинд и Дж. Сибениус; в Университете Джонса Хопкинса - У. Зартман и Дж. Берман; в прочих университетах - П. Янг, Р. Ротстайн, Г. Уинхэм, Д. Дракман, Д. Пруит и др.

В многочисленных работах американских специалистов по проблемам переговоров с Советским Союзом в тот период можно выделить две сквозные линии. С одной стороны, естественное желание разобраться как следует с советским стилем ведения переговоров и подготовить американских дипломатов к борьбе за выгодные для США переговорные решения. С другой - постоянное подчеркивание необходимости искать и создавать некий общий метод или стиль ведения переговоров, который должен был облегчить обеим сторонам достижение согласия без особых потерь в собственных позициях. Это особенно подчеркивали в своей уже упоминавшейся книге Р. Фишер и У. Юри.

Обе линии не просто отражали политическое расслоение среди американской верхушки на тех, кто хотел бы в духе Т. Шеллинга и стол переговоров превратить в поле битвы<sup>8</sup>, и на тех, кто в духе "доктрины Никсона" хотел бы добиваться более стабильных и более приемлемых решений, считая их дорогой к избежанию опасности прямого конфликта. Здесь сказались и некоторые объективные перемены, связанные с научным прогрессом, в том числе и в таких областях, как теория и практика управления. В частности, в работе одного из ведущих американских специалистов по проблемам управления, профессора Гарвардского университета Г. Райффы, опубликованной в 1982 г., процесс переговоров, включая международные, уже рассматривался не как "продолжение конфликта другими средствами", а как своеобразный, интерактивный способ разработки и принятия совместных решений, в том числе в условиях конфликта<sup>9</sup>.

Речь шла о том, что под влиянием теории принятия решений и практики управления в методологических подходах к проблемам переговоров возобладал так называемый метод "решения проблем" (problem solving approach). Его суть состояла в том, что для каждого из вопросов, по которому существовали расхождения между разными участниками, определялась некая условная модель "оптимального" решения, либо разрабатываемого с помощью компьютера, либо определяемого логическим анализом. Затем эта модель сопоставлялась с интересами и позициями сторон. А после этого уже определялось конкретное содержание переговоров, которые и должны были состоять из процесса торга и обмена уступками для определения того, кто и чем должен пожертвовать ради достижения согласованного и взаимоприемлемого решения: не капитуляция противной стороны, не навязывание своего решения, а совместное, взаимоприемлемое разрешение спора.

Иными словами этот метод можно описать следующим образом: существуют некие аналитические центры или группы, состоящие из специалистов разных стран,

---

<sup>7</sup> Center for the Study of Foreign Affairs. *Binnendijk H.* Ed. National Negotiating Styles. Washington, D.C., 1987; *McDonald J.W., Jr.* How To Be a Delegate. Wash., D.C., 1984; International Negotiation. Art and Science. Washington, D.C., 1984; *McDonald J.W.* US-Soviet Summits. Roosevelt Through Carter. Wash., D.C., 1987.

<sup>8</sup> См.: *Schelling T.* The Strategy of Conflict. Cambridge, Mass., 1960.

<sup>9</sup> *Raiffa H.* The Art and Science of Negotiation. Cambridge, Mass., 1982.

исследующие проблемы, которые представляют взаимный интерес. Пользуясь неидеологизированными, сугубо научными методами с привлечением количественных методик (или других объективированных способов мышления), они создают "идеальные" решения существующих спорных проблем из таких разных сфер, как безопасность, экономика, финансы, охрана окружающей среды, социальная сфера (права человека), и аргументируют разными способами их приемлемость и привлекательность - дешевой ценой, открытостью, учетом национальной специфики и пр. После этого должен существовать некий механизм, который будет передавать эти возможные решения заинтересованным сторонам для рассмотрения и проведения переговоров.

С тем, чтобы этот подход оправдал себя на практике, требовалось разработать и внедрить в обиход некую единую культуру переговоров, переговорный метод и стиль. Это относилось как к сфере внутренних переговоров (деловых, трудовых, семейных и т.п.), так и международных - между союзниками и противниками. В реализации этой научной задачи, решение которой заняло несколько лет, наиболее подходящим инструментом стала базирующаяся в Гарвардском университете Программа по переговорам, объединившая первоначально специалистов по переговорам из Гарвардского университета, Массачусетского технологического института и университета Тафтса, а со временем - несколько сот первоклассных специалистов по переговорам из десятков университетов и даже отдельных стран.

Программа по переговорам превратилась в своего рода исследовательский консорциум, который издает свой ежеквартальный журнал - "Негошиэйшн Джорнал", целый ряд информационных изданий, периодически проводит семинары, конференции и симпозиумы, финансирует монографические исследования. В рамках программы созданы и успешно действуют консультативные фирмы, оказывающие услуги в организации и проведении переговоров при трудовых и этнических конфликтах, имущественных и семейных спорах, международных столкновениях. Своего рода филиалами программы стали региональные группы по переговорам, объединившие специалистов в соответствующих регионах США - Вашингтонская группа, Калифорнийская и некоторые другие.

Наиболее крупной и амбициозной целью этой программы являлось создание некоего единого, агрегированного переговорного метода, разработка единого "языка" переговоров, который позволил бы вытащить эту сферу человеческой деятельности из тисков узкого профессионализма (например, дипломатии) и сделать ее приемы и методы достоянием широких кругов. Конечная задача состояла в том, чтобы переговоры на деле стали неотъемлемой частью нового стиля и метода принятия решений: подальше от административно-командного и поближе к интерактивному, основанному на поисках консенсуса. Достижения науки об управлении в странах Запада уже тогда вскрыли контрпродуктивность и даже порочность административно-командных методов управления, за исключением разве что сферы военной деятельности, и, наоборот, выгодность и оптимальность решений, принимаемых путем переговоров.

#### ПЕРЕГОВОРЫ -

#### ПУТЬ К СОВМЕСТНОМУ РЕШЕНИЮ СПОРНЫХ ПРОБЛЕМ

В 1972 г. недалеко от столицы Австрии Вены, в городке Лаксенбург был открыт Международный институт прикладного системного анализа (латинская аббревиатура - ИИАСА)<sup>10</sup>. Решение о его создании было принято совместно СССР и США, а уже в ходе создания института к нему присоединились еще около 20 стран из Западной и Восточной Европы. С политической точки зрения, открытие института, как и договоренности о нем, означали, во-первых, признание обеими сверхдержавами

---

<sup>10</sup> International Institute for Applied Systems Analysis - UASA.

наличия категории проблем, которые представляли для них общий и обоюдный интерес (проблемы продовольствия, энергетики, народонаселения, окружающей среды и т.п.), а во-вторых, их убежденность в том, что они могли и должны были решать эти проблемы совместно, на основе методики "решения проблем" с помощью привлечения компьютерных методик, что в то время относилось к сфере системного анализа.

Председателем Совета ИИАСА был избран академик Д.М. Гвишиани (от СССР), а первым его директором стал Г. Райффа (от США). Оба они, как ученые, представляли науку об управлении, системный анализ и теорию принятия решений. И в этом смысле оба выступали за расширение и углубление исследований в области переговоров, понимая, что исследования сложных и неоднозначных международных проблем без исследования возможного механизма их решения будет выглядеть однобоко и неполно. Об этом, в частности, писал несколько позже Г. Райффа в своей уже упоминавшей книге.

При энергичном давлении со стороны Г. Райффа и поддерживавшего его Д. Гвишиани, советские дипломатические органы наконец-то в 1981-1982 гг. дали согласие на проведение совместных с американскими учеными (а также специалистами из других стран) исследований в области международных переговоров. Средства на эти исследования, дабы не нарушать уже имевшееся распределение бюджета, выделила в 1986 г. Корпорация Карнеги (Нью-Йорк), понимая, что проблема переговоров в тот период обретала дополнительное политическое значение и как метод решения спорных проблем, и как средство стабилизации международной обстановки, пока эти решения не будут приняты.

Первоначальной задачей проекта по переговорам (со временем он получил наименование "Процесс международных переговоров") было выявление круга специалистов в развитых странах, работающих в сфере международных переговоров, а также их проблематики. С этой целью в 1987 г. была проведена крупная международная конференция, результаты которой были опубликованы два года спустя<sup>11</sup>. Конференция позволила, во-первых, определить довольно широкий круг специалистов, интересующихся проблемами международных переговоров и охватывающих все более широкий круг проблем, а во-вторых, их явную заинтересованность в совместной работе над этими проблемами. Со временем, когда удалось наладить издание информационного бюллетеня проекта "Международные переговоры", его адресатами стали около четырех тысяч человек почти во всех странах мира.

Первая конференция по вопросам исследования международных переговоров, проведенная в ИИАСА в 1987 г., положила начало серьезной исследовательской работе. Для управления проектом был создан совет, в состав которого вошли ученые из разных стран: У. Зартман и ныне покойный Дж. Рубин (США), В. Кременюк (Россия), Г. Шестедт (Швеция), Г.О. Фор (Франция), Р. Авенхауз (Германия), П. Меертс (Голландия), от Австрии сначала В. Ланг, а после его кончины - нынешний посол Австрии в Москве Франц Седе. Все члены комитета вошли в него, разумеется, в личном качестве как известные в своих странах специалисты, имеющие большое количество теоретических и практических работ в области международных переговоров. Поскольку проект с самого начала получил и продолжал получать солидную материальную поддержку от научных фондов (помимо Корпорации Карнеги, его также финансирует фонд Хьюлета-Паккарда), то он представлял и продолжает представлять собой исключительно частное некоммерческое предприятие, имеющее своей резиденцией Международный институт прикладного системного анализа в Лаксенбурге.

---

<sup>11</sup> *Mautner-Markhoff F.*, ed. *Processes of International Negotiations*. Boulder, San Francisco and London, 1989.

Проект имел несколько особенностей. Он был: а) многонациональным и, следовательно, надо было знать различия в разных школах и традициях научной работы его участников; б) междисциплинарным, то есть объединял представителей разных наук - общественных и точных - и должен был правильно сочетать достоинства тех и других; в) занимался вопросами переговоров, которые среди объектов научного исследования появились относительно недавно; г) действовал в среде, где шла активная разработка научных проблем глобального звучания (народонаселение, ресурсы, окружающая среда), и должен был найти правильное сочетание с этими исследованиями. Этот круг вопросов и стал первоначально предметом рассмотрения в совете проекта.

Для начала было решено провести еще одну крупную международную конференцию, в ходе которой должны были быть определены главные исследовательские направления работы в области международных переговоров. Во-первых, необходимо было наметить, хотя бы приблизительно, некую общую аналитическую схему, матрицу исследования переговоров - с чего начинать и чем заканчивать, с тем, чтобы ученые из разных сфер и культур могли придерживаться одного шаблона в схеме работы. Во-вторых, надо было определить в общих чертах основные направления работы: специфические черты переговорных ситуаций, типологию, отдельные, наиболее интересные сферы и т.д. В-третьих, необходимо было решить вопрос о сроках исследования, поскольку объять всю проблематику в целом было не под силу.

Такая конференция была проведена в 1989 г. на базе ИИАСА и по ее итогам была подготовлена монография под редакцией автора статьи, изданная в 1991 г. в США - "Международные переговоры: анализ, подходы, вопросы"<sup>12</sup>. Монография, во-первых, вошла в число ведущих университетских учебников в США и некоторых других странах; во-вторых, она позволила сформулировать на годы вперед исследовательскую проблематику для международного сообщества ученых, работающих в области переговоров; в-третьих, она открыла целый цикл работ исследовательского проекта ИИАСА "Процесс международных переговоров". Известным признанием полезности этой работы стало предложение издательства подготовить ее второе издание, что и планируется осуществить в 2002 г.

Дальнейшая работа проекта развивалась на основе намеченных направлений: исследовались такие аспекты, как роль силовых факторов, культурных традиций, проблема управления многосторонними переговорами, создание переговорных режимов, переговоры в специфических ситуациях (эскалация конфликта) и с определенными целями (предотвращение конфликта и создание предпосылок для его избежания), а также в отдельных сферах: торговля и финансы, окружающая среда, ядерная безопасность.

Для справки можно привести перечень работ, осуществленных в рамках проекта "Процесс международных переговоров" в последующие годы: подготовленная совместно с ЮНЕСКО монография "Культура и переговоры: разрешение споров по распределению водных ресурсов" под ред. Г.О. Фора и Дж. Рубина, 1993 г.; "Международные переговоры в области окружающей среды" под ред. Г. Шестедта, 1993 г.; "Международные многосторонние переговоры: проблемы управления сложными процессами" под ред. У. Зартмана, 1994 г.; подготовленная совместно с оргкомитетом Конференции ООН по окружающей среде коллективная монография "Переговоры по созданию международных режимов: уроки Конференции ООН по окружающей среде и развитию" под ред. Б. Спектора, Г. Шестедта, У. Зартмана, 1994 г.; "Международные переговоры по экономическим вопросам" под ред. В.А. Кременюка и Г. Шестедта, 2000 г.; "Сила и переговоры" под

---

<sup>12</sup> *Kremenyuk V.A. Ed. International Negotiations: Analysis, Approaches, Issues. San Francisco, 1991.*

ред. У. Зартмана и Дж. Рубина, 2000 г.; "Переговоры по предотвращению конфликтов: избежание эскалации" под ред. У. Зартмана, 2001 г.<sup>13</sup>

Вслед за этими публикациями готовы и ждут своей очереди в издательствах работы по переговорам в области ядерной безопасности (совместно с МАГАТЭ), о влиянии профессиональной подготовки на переговорный стиль и процесс, случаи "экзотических" переговоров в разных культурах и временных периодах и т.д. Одним словом, было издано девять научных монографий и подготовлено к печати (с возможным сроком выхода в 2002-2003 гг.) еще пять. Кроме того, в рамках проекта дважды в год издается регулярный информационный вестник<sup>14</sup> и отдельные разовые публикации, как, например, брошюра по итогам совместной конференции проекта и МИД Австрии в память посла В. Ланга, которая должна выйти из печати в конце 2001 г.

Продуктивность проекта во многом объясняется тем, что он не замыкается только на собственные усилия. Наоборот, один из его главных организационных принципов - привлечение к подготовке монографий широкого круга участников из самых разных стран мира, включая Россию (А.Г. Арбатов, В.М. Сергеев, В.Д. Писарев, М.И. Власова, Г.Б. Кочетков, М.М. Лебедева), и самых разных дисциплин. Это представители и общественных и точных наук, и практики, и ученые-теоретики. Возможность привлечения специалистов по самым разным аспектам переговорной проблематики позволяет не только раздвинуть границы охватываемых проблем, но и постоянно сопоставлять различные национальные школы исследователей, индивидуальные подходы и приемы, формировать широкий спектр аналитических методик и предлагаемых рекомендаций. Традиционная схема монографий проекта включает: постановочную главу, в которой формулируется задача монографии и метод исследования, десять-двенадцать глав, исследующих отдельные аспекты проблематики или случая из практики, а затем заключительный раздел, содержащий выводы и уроки для теории и практики.

По условиям грантов, полученных от научных фондов, проект организует один-два раза в год выезды в отдельные страны, где имеется потребность в поощрении исследований переговорной проблематики, и встречи с местными специалистами, которые затем успешно сотрудничают в отдельных монографиях проекта. Такие встречи состоялись в Аргентине, Бельгии, Голландии, Дании, Израиле, Италии, Китае, Марокко, США, Финляндии, Франции, Швеции, Японии. Планируются подобные мероприятия в Германии и Иране. Создается как бы своя сеть и школа исследований. Проект удачно сотрудничает с Программой по переговорам в США, Международной ассоциацией по урегулированию конфликтов, Ассоциацией дипломатических академий и целым рядом других международных исследовательских и учебных ассоциаций.

#### СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА ПО ПЕРЕГОВОРАМ

Благополучное и мирное завершение холодной войны, во многом состоявшееся благодаря большому объему переговоров между СССР и США, другими странами Запада, а также бывшими советскими союзниками, казалось бы, в чем-то обесценило проблему, поставленную первоначально перед проектом "Процесс

<sup>13</sup> *Faure G.O., Rubin J.*, ed. *Culture and Negotiations. The Resolution of Water Disputes*. Newbery Park, CF, 1993; *Sjostedt G.*, ed. *International Environment Negotiation*. Newbery Park, CF, 1993; *Zartman I.W.*, ed. *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco, 1994; *Spector B.I., Zartman I.W., Sjostedt G.*, ed. *Negotiating International Regimes: Lessons Learned from the UNCED*. London, 1994; *Kremenjuk V. and Sjostedt G.*, ed. *International Economic Negotiations: Models vs. Reality*. Cheltenham, UK, 2000; *Zartman I.W. and Rubin J.*, ed. *Power and Negotiation*. Ann-Arbor, MI, 2000; *Zartman I.W.*, ed. *Preventive Negotiations: Avoiding Conflict Escalation*. Lamham, MD, 2001.

<sup>14</sup> PIN-Points. The Process of International Negotiation Project Network Newsletter. International Institute for Applied Systems Analysis, Laxenburg, Austria.

международных переговоров" - искать общий переговорный язык между двумя сверхдержавами. Во всяком случае, некоторые научные и политические деятели в начале 90-х годов, например, бывший в то время директором ИИАСА П. Де Яноши, считали, что задачи проекта исчерпаны и можно его завершить. Но время показало, что это были весьма поспешные выводы.

Завершение конфронтации между Востоком и Западом, подписание основных документов, положивших конец холодной войне, уже на следующий день поставили вопрос о преодолении отчуждения между бывшими противниками, о вхождении того, что было некогда "социалистическим содружеством", в международную систему отношений, в глобальное политическое и экономическое сообщество. В целом окончание холодной войны сыграло огромную роль в ускорении процессов глобализации, но вместе с тем создавало новые проблемы, решение которых требовало существенного обновления инструментов и методов. Это подразумевало, как минимум, проведение огромного числа переговоров для ликвидации остатков холодной войны, а также для привлечения бывших противников в такие глобальные и региональные структуры, как "восьмерка" развитых стран, ВТО, НАТО, АТЭС и многие другие.

К этому добавлялось еще одно обстоятельство. Во-первых, очень часто речь шла о сочетании внутренних преобразований в странах, находящихся в переходном периоде, с переменами в их внешней ориентации и проведением целой совокупности переговоров по осуществлению этих перемен. К примеру, решение проблем, связанных с реализацией первого этапа расширения НАТО потребовало проведения переговоров с будущими членами блока (Польша, Чехия, Венгрия), между странами - членами НАТО относительно условий и сроков их приема, а главное - специальных переговоров с Россией и Украиной об условиях, при которых эти государства согласились бы с расширением альянса. Во-вторых, эти перемены открыли и целые новые сферы переговоров, как, например, переговоры между странами СНГ по вопросам безопасности, экономического сотрудничества и др.<sup>15</sup>.

Одним словом, проблематика международных переговоров в новых условиях после окончания холодной войны оказалась по-прежнему весьма актуальной. Она должна была сыграть свою роль в решении двух комплексов задач: с одной стороны, вхождение бывших противников Запада, стран так называемого "социалистического содружества" в западные структуры или в структуры, контролируемые Западом, а с другой - отлаживание бесперебойной работы механизма глобализации и порождаемых им международных структур. С ускорением процессов глобализации процессы построения и отлаживания общего переговорного пространства приобрели еще более масштабный характер.

Еще в первой постановочной монографии "Международные переговоры: анализ, подходы, вопросы" члены совета проекта обсудили и предложили в качестве общего методического инструмента для анализа переговоров следующий набор показателей, по которым оценивалась переговорная ситуация: участники, структура переговоров, переговорные стратегии участников, процесс переговоров и их результат. Этот набор показателей (матрица) был самостоятельно разработан отдельными членами совета и после длительных дискуссий принят в качестве общей схемы анализа переговорных ситуаций. Более подробное изложение этой матрицы уже имеется в литературе<sup>16</sup> и поэтому вряд ли было бы целесообразно повторять его здесь. Вместе с тем полезно отметить, что простота и универсальность этой схемы, ее адекватность разным - формализованным и неформализованным - методам

---

<sup>15</sup> *Kremenyuk V. Negotiations in the Former Soviet Union: New Structure, New Dimensions // International Negotiation, 1996, V. 1, №3. P. 361-364.*

<sup>16</sup> См.: *Кременюк В.А. Об исследовании международных конфликтов // США-Канада: экономика, политика, культура, 2001, № 2. С. 45-59.*



исследования сделали ее приемлемой для широкого круга ученых, участвующих в проекте.

Эта схема позволяла, во-первых, расчленять в целях более глубокого анализа переговорные ситуации на смысловые элементы, определяющие и специфику самой ситуации, и ее исход, а также выявлять связи между этими элементами и их взаимодействие. Во-вторых, она давала возможность определенным образом сопоставлять разные переговорные ситуации для сравнительного анализа и изучать различия в элементах каждой из них, а также влияние этих различий на результат. Наконец, в-третьих, этот метод позволял выходить на более высокий уровень агрегированного анализа, который был необходим для оценки возможностей метода переговоров в решении имеющейся совокупности спорных проблем.

В частности, в рамках этого подхода была сформулирована и предложена на обсуждение концепция "системы международных переговоров", которая объясняла и необходимость анализа растущей совокупности международных переговоров, и появление, а также усиление какого-то единого алгоритма в работе этой системы: правила поведения, согласование целей и задач, единообразие процесса, механизмы верификации и мониторинга достигнутых соглашений. Иными словами, это позволяло выдвинуть две взаимосвязанные научные и практические задачи: с одной стороны, универсализация переговорного пространства и его распространение на все новые сферы отношений, а с другой - его унификация, подчинение единообразным стандартам и операционным принципам.

Со временем доступность и сопутствующая ей открытость проекта и прозрачность его результатов способствовали формированию группы ученых и практиков, работающих над следующими проблемами:

- систематизацией знаний о переговорах как специфической области человеческой деятельности с древних времен до наших дней;
- поиском средств и методов предельного упрощения переговорного процесса (как в международных отношениях, так и в управленческих делах);
- возможной унификацией переговорного стиля и метода, доступного людям разных профессий, образований, национальностей. Именно в этой сфере деятельности видится основная задача проекта "Процесс международных переговоров" на данном этапе.

В этом ему сопутствует целый ряд благоприятных факторов и обстоятельств. Во-первых, сам многонациональный состав группы и взаимодополняющие специализации ее членов (историки, юристы, политологи, социологи, математики, экономисты, специалисты по международным отношениям, психологи). Во-вторых, резиденция проекта - Международный институт прикладного системного анализа (ИИАСА) с его устоявшимся характером высокопрофессионального, неполитизированного, открытого учреждения, имеющего высокую репутацию в исследовании таких международных проблем, как продовольствие и окружающая среда, народонаселение и водные ресурсы, состояние атмосферы и лесная промышленность и т.п. В-третьих, в пользу проекта говорит и изменившаяся среда, постепенный уход конфронтации из сферы международных и внутренних отношений, естественная тяга людей и государств к сотрудничеству и мирным способам решения спорных проблем.

В данном вопросе перемены в международной обстановке, благоприятствующие сотрудничеству, совпадают с эволюцией теории и практики управления в сторону некомандных, кооперационных методов. Достижения современной теории и практики производства и управления в странах Запада, где усовершенствование организационных методов удачно сочетается с развитием личности и увеличением ее вклада в экономику и укрепление стабильности общества, дополненные стремительным ростом возможностей программного

обеспечения и новыми поколениями оргтехники, являются достаточно прочным основанием для внедрения переговорных методов и технологий в проекты государственного и производственного управления. С этой точки зрения, переговорный процесс как часть дипломатического общения, конечно же, значительно превысил свои первоначальные масштабы и достиг значительно более серьезных пропорций.

Речь уже может идти о создании некоей переговорной методологии и технологии, новой схеме разработки и принятия решений на основе консенсуса, способных стать гарантией достаточно устойчивого человеческого общежития. Задача не из легких и не из мелкомасштабных, но в принципе отвечающая по духу возможностям современной науки и благоприятным переменам в окружающем мире. Каждый этап, каждый период в развитии международных отношений выдвигал на видное место проблему доминирующих инструментов и средств решения проблем. Нынешний этап предпочитает переговоры.