



## Переосмысливая подходы к обучению переговорам в России и мире

Шевчук Н. В.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация

e-mail: shevchuk-nv@ranepa.ru

ORCID: 0000-0001-6164-5767

### РЕФЕРАТ

Методический обзор подготовлен на основе научного, педагогического и дипломатического опыта автора. Он посвящен проблематике обучения переговорам и исследования современных переговорных практик в России и за рубежом в контексте расширения традиционного дипломатического инструментария за счет активного включения в мирополитические процессы негосударственных акторов, а также задействования на международных переговорах ресурсов «экспертной дипломатии».

**Цель.** Выявить актуальные тренды в преподавании переговоров в России и мире, показать особенности современных переговорных практик в контексте новых геополитических реалий.

**Задачи.** Проанализировать роль переговоров в современных общественных, политических и международных процессах. Сделать обзор новейших исследований в области переговоров в разрезе западной и незападной научных школ по переговорам.

**Методы.** Применены методы эмпирического анализа, системности, научной дискуссии, информационный и исторический подходы.

**Результаты.** Выявлены ключевые особенности современных научных школ по переговорам. Показана специфика незападных исследований по переговорам.

**Выводы.** Наряду с универсализацией переговорной практики и формированием единой переговорной культуры имеет место выраженный тренд на объединение в учебном процессе навыков ведения переговоров на основе классических стратегий, а также освоение знаний и умений межкультурного общения, делового этикета и коммуникации с представителями различных стран мира. *Ключевые слова:* дипломатия, переговоры, урегулирование конфликтов, посредничество, медиация, экспертная дипломатия

**Для цитирования:** Шевчук Н. В. Переосмысливая подходы к обучению переговорам в России и мире // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2023. Т. 17. № 4. С. 163–176. <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2023-04-163-176>

## Rethinking Approaches to Negotiation Training in Russia and other Countries

Nina V. Shevchuk

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-Western Institute of Management of RANEPa), Saint Petersburg, Russian Federation

e-mail: shevchuk-nv@ranepa.ru

ORCID: 0000-0001-6164-5767

### ABSTRACT

The article is devoted to the problems of negotiation training and research of modern negotiation practices in Russia and abroad in the context of expanding traditional diplomatic tools through the active

involvement of non-state actors in world political processes, as well as the use of “expert diplomacy” resources in international negotiations.

**Aim.** To identify current trends in the teaching of negotiations in Russia and the world, to show the features of modern negotiation practices in the context of new geopolitical realities.

**Tasks.** To analyze the role of negotiations in modern social, political and international processes. To review the latest research in the field of negotiations in the context of Western and non-Western scientific schools on negotiations.

**Methods.** The methods of empirical analysis, consistency, scientific discussion, informational and historical approaches are applied.

**Results.** The key features of modern scientific schools on negotiations are revealed. The specificity of non-Western research on negotiations is shown. The importance of taking into account national, religious, and cultural peculiarities of business communication in building successful negotiation processes is evaluated.

**Conclusions.** Along with the universalization of negotiation practice and the formation of a unified negotiation culture, there is a pronounced trend towards combining negotiation skills based on classical strategies in the educational process, as well as mastering the knowledge and skills of intercultural communication, business etiquette and communication with representatives of various countries of the world.

*Keywords:* diplomacy, negotiations, conflict resolution, mediation, expert diplomacy

**For citing:** Shevchuk N. V. Rethinking Approaches to Negotiation Training in Russia and other Countries // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics. 2023. V. 17. No. 4. P. 163–176. (In Rus.) <https://doi.org/10.22394/2073-2929-2023-04-163-176>

## Введение

Еще несколько десятилетий назад переговорные стратегии были для российских специалистов чем-то чужеродным и востребованным только на дипломатическом треке, что, как отмечал авторитетный ученый В. Кременюк, ограничивало спрос на результаты исследований в данной области [11, с. 100]. Сегодня же интерес к переговорам в нашей стране растет. Достижение соглашений становится одной из ключевых компетенций международника, а умение вести переговоры и улаживать конфликтные ситуации, по мнению экспертов рекрутинговой сферы, входят в топ-10 навыков, владения которыми потенциальный работодатель ожидает от соискателей на российском рынке труда. И в России, и за рубежом теперь переговорам обучают не только будущих дипломатов, но и юристов, менеджеров, полицейских, соцработников и представителей многих других профессий. Ни одна бизнес-школа в наши дни не мыслима без акцента на дисциплине об организации и ведении переговоров. Однако выраженным и, по мнению автора, тревожным трендом является ориентация таких курсов на искусные манипуляции, «дипломатию принуждения», победу любым путем. В тени остается главное предназначение переговоров — совместное нахождение взаимоприемлемой и взаимовыгодной формулы разрешения спорной или кризисной ситуации, выраженной в достижении общего результата, опирающегося на доверие и прочное конструктивное взаимодействие.

В прежние времена вплоть до начала XX в. переговоры нередко отождествлялись с дипломатией, что неудивительно, ведь итоги переговоров становились важнейшими вехами мировой истории, будь то Вестфальский мир, Венский конгресс или Ялтинская и Потсдамская конференции. Но уже в начале двухтысячных учение и практики стали указывать на разность задач, стоящих перед дипломатией в ее традиционном понимании и переговорами, признавая при этом, что дипломатия стала гораздо шире переговоров. Одновременно и переговорная практика выделилась в самостоятельный вид деятельности, востребованный в таких разных сферах, как урегулирование конфликтов, борьба с международным терроризмом, международная торговля, борьба с эпидемиями и пандемиями, экология и др. Сегодня, когда особенно актуален вопрос о построении нового миропорядка, основанного не на правилах, как

того хотели бы на Западе, а на принципах многополярного мира, переговоры являются магистральным путем к достижению таких целей.

В ставшем классическим учебнике «Мастерство переговоров» видный российский дипломат Ю. В. Дубинин справедливо говорит о том, что переговоры составляют сердцевину дипломатии и являются ее инструментом в решении задачи по сопряжению интересов отдельных стран с интересами других участников международного общения и международного сообщества в целом<sup>1</sup>.

## Диалог при любых обстоятельствах

Конечно, процессы такого сопряжения в современных международных отношениях далеко не всегда формируются в результате некоего общего порыва и отнюдь не исключают соперничества и конкуренции. Сложно не согласиться с мнением М. М. Лебедевой о том, что международные переговоры используются для реализации сотрудничества и урегулирования конфликтов и всегда содержат элементы как конкуренции, так и кооперации, а силовой нажим может служить стимулом к началу переговоров<sup>2</sup>. Ученые также признают, что переговоры могут использоваться для «отвода глаз» и отвлечения внимания при подготовке военных действий<sup>3</sup>. Ю. В. Дубинин в качестве примера маскировки истинных замыслов и сокрытия подготовки агрессии одного из участников в отношении другого, приводит действия гитлеровской Германии, готовившей нападение на СССР<sup>4</sup>. Примером нашего времени могут служить «Минские соглашения» 2014 г., заключенные с целью урегулирования украинского кризиса, которые, как выяснилось в 2022 г. со слов экс-канцлера Германии А. Меркель, были попыткой «дать Украине время»<sup>5</sup> и служили затягиванию процесса урегулирования и одновременно расширению военного потенциала Киева.

Имитация переговоров бывает необходима и для получения международной поддержки или доступа к международной трибуне, для артикуляции своих позиций или обвинений в адрес оппонента. Переговоры нередко использовались и для обоснования силового решения проблемы, когда, заведомо завысив переговорные требования, сторона дискредитирует оппонента, обвиняя его в недоговороспособности, срыве переговоров, и использует такую ситуацию для развязывания войны. Наконец, переговоры могут служить целям получения информации одной из сторон без намерения прийти к соглашению.

В российском академическом дискурсе подобные подходы называют «квазипереговорами», «инструментальными переговорами» и «маскировочными переговорами». В своей книге «Анализ международных ситуаций» М. А. Хрусталева на примере СНГ показывал, что из 880 договоров и соглашений, заключенных странами в рамках СНГ в течение первых пяти лет, были выполнены лишь 130, то есть около 15% [26, с. 32]. Он также приводил в пример данные американских исследователей О. Фрейзера и Г. Гоерца, которые на гораздо более обширном материале при исследовании процессов урегулирования невоенных конфликтов получили те же 15% КПД, исходя из анализа выполняемости соглашений. В рамках, например, приднестровского урегулирования за период с 1994 по 2022 гг. было подписано более трехсот договоренностей. Однако большая часть соглашений не реализуется сторонами даже частично, а полноценно «работающие» документы составляют менее 10%. Это можно объяснить незаинтересованностью Молдовы в результативных переговорах и одновременно нежеланием открыто демонстрировать свое истинное отношение к мирному процессу, в который, кроме сторон конфликта — Молдовы и Приднестровья, вовлечены со-посредники — Россия, Украина и ОБСЕ, а также в качестве наблюдателей главные стратегические партнеры Кишинева — ЕС и США.

Нередко начало переговоров затруднено тем, что статус-кво является для потенциальной стороны переговоров предпочтительней, чем возможное соглашение. Бывший министр иностранных дел Израиля

<sup>1</sup> Дубинин Ю. В. Мастерство переговоров: учебник. МГИМО(У) МИД России. 2-е изд., расшир. и доп. С. 14.

<sup>2</sup> Лебедева М. М. Технология ведения переговоров : учебное пособие. М. : Аспект Пресс, 2010. С. 10.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Дубинин Ю. В. Мастерство переговоров: учебник. МГИМО(У) МИД России. 2-е изд., расшир. и доп. С. 17.

<sup>5</sup> Меркель подтвердила, что Минские соглашения были призваны дать Украине «больше времени» [Электронный ресурс] // ИА «ТАСС». 20.02.2023. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/17092155> (дата обращения: 25.08. 2023).

А. Эвен по этому поводу однажды заметил, что прогрессивному развитию препятствует «пламенный роман» дипломатов со статус-кво [14, с. 66]. На практике сторону можно стимулировать к участию в переговорах, даже если ожидаемые результаты не имеют для нее высокой привлекательности. «Стоимость» невступления в переговоры, например в условиях международного кризиса, может быть обозначена третьей стороной. Это может быть международный репутационный ущерб, недопуск к международной помощи, санкции и другие инструменты «дипломатии принуждения» со стороны отдельных стран, организаций или мирового сообщества. Нужно признать, что такие простимулированные извне переговоры вряд ли будут прогрессивными, но сам по себе диалог в условиях неурегулированных конфликтов может играть важную роль и страховать от эскалации. Австрийский дипломат и экс-министр иностранных дел Австрии К. Кнайсль, рассуждая на тему деградации европейской переговорной практики, дала такое определение дипломатии — «поддержание диалога при любых обстоятельствах» [10, с. 21].

## Переговоры и «новая дипломатия»

В наши дни остро стал вопрос о дополнении традиционной дипломатии новыми инструментами международного взаимодействия. В многообразии форм такой «новой дипломатии» выделяются «научная дипломатия», «народная дипломатия», «культурная дипломатия», «цифровая дипломатия», совсем новая для России форма — «дипломатия всех треков»<sup>1</sup> и другие. Это означает не только то, что дипломатические методы востребованы в различных сферах международного взаимодействия, например, в научно-технической сфере, в спорте или в области климатического сотрудничества, но и то, что такие виды деятельности тоже обогащают традиционный дипломатический инструментарий и нередко выступают вспомогательными средствами решения внешнеполитических задач. Как справедливо замечает Р. Райнхардт [18, с. 15], перед лицом угроз и вызовов сегодняшних реалий усилий только классических дипломатов — сотрудников государственных органов внешних сношений недостаточно, и это легитимизирует развитие общественной и других видов дипломатии. Такая демократизация ведет к тому, что в процессы налаживания, развития и поддержания международного общения наряду с дипломатическими структурами активно включаются новые институты и даже индивиды. Это, отнюдь не значит, что, например, врачи или спортсмены раньше не участвовали в реализации совместных международных проектов, но в прежние времена практически любая деятельность в международных форматах сопровождалась содействием профессиональных дипломатов, будь то сотрудники центральных органов внешних сношений или представители посольств и других загранучреждений. Они консультировали по вопросам межкультурной коммуникации, организации визитов и встреч, готовили такие профессиональные делегации к международным переговорам.

Сегодня же представители так называемой новой дипломатии нередко самостоятельно обеспечивают весь процесс международной активности — от налаживания контакта до проведения форума или подписания соглашений. Это универсализирует переговоры и делает переговорные навыки необходимыми практически для всех специалистов, вовлеченных в процессы коммуникации и заключения сделок. В свое время директор проекта «Переговоры по-гарвардски» в Гарвардской школе права профессор Джеймс Себениус справедливо заметил, что переговоры важны везде, где интересы и представления зависящих друг от друга сторон не совпадают [14, с. 9].

Современный тренд на решение международных проблем с помощью силового инструментария и возрастающая роль «дипломатии принуждения» дают основания скептикам говорить о девальвации дипломатии и, как следствие, обесценивании переговоров как средства преодоления кризисов. Выдающийся советский дипломат Андрей Громыко так говорил о факторе силы: «Переговоры нужно уметь вести, опираясь на силу политики, а не на политику с позиции силы» [4, с. 27]. Сегодня это высказывание все еще актуально. Тем не менее, несмотря на активное использование силовых инструментов в наши дни, переговоры как инструмент улаживания разногласий и урегулирования конфликтов не

<sup>1</sup> Прим.: Термин «дипломатия „всех треков“», замещающий сегодня широко используемую категорию «мультитрековая дипломатия», родился на Петербургском экономическом форуме в 2022 г., где была проведена сессия «Дипломатия “всех треков”: роль традиционных и новых инструментов дипломатии в продвижении национальных интересов России».

утрачивают своего значения. Министр иностранных дел России Сергей Лавров в своих выступлениях часто напоминает о том, что любые боевые действия заканчиваются за переговорным столом<sup>1</sup>. В таких процессах сопряжение интересов конфликтующих сторон становится главной задачей. А для ее решения переговоры остаются безальтернативным инструментом.

Переговоры в подобных ситуациях выступают наукой, основанной на творческом подходе к заключению соглашения, которое всем позволяет быть победителями [14, с. 61]. Автор мирового бестселлера о переговорах «Договориться можно обо всем!» Гэвин Кеннеди обращает внимание на то, что от других способов принятия решений (убеждения, волевого решения или принуждения) переговоры отличаются только этому способу уникальные свойства. Переговоры — это процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас [8, с. 17].

## Западные школы по переговорам

Авторы недавно изданного учебника «Технология международных переговоров в цифровую эпоху» указывают, что в условиях особенно сложного характера отношений России со странами коллективного Запада российским специалистам важно понимать логику сложившихся в этих странах академических подходов к международным переговорам<sup>2</sup>. В отечественной научной литературе принято выделять американскую и европейскую мировые школы по изучению переговорного процесса, относя при этом российскую школу к разряду формирующихся<sup>3</sup>.

В целом развитие науки о переговорах связывают с американскими исследованиями середины и конца прошлого века, а наиболее представленными в российском академическом сегменте являются теоретические труды представителей американской школы и, особенно, Гарвардской программы по переговорам, которая выделяется комплексным и междисциплинарным подходом, включая в себя исследования в области психологии, экономики, права и политики. Метод, разработанный в рамках этой программы в начале 70-х гг. прошлого века, предполагает отказ от позиционных переговоров в пользу принципиальных, когда ориентация участников на достижение взаимовыгодного результата опирается на использование объективных критериев, разграничение между участниками и предметом переговоров, фокусирование на интересах и потребностях, а не на позициях. Важным аспектом этого метода выступает диалог, а выстраиваемые в рамках таких переговоров рабочие отношения, доверие и общий язык позволяют сторонам избегать борьбы за выигрыш и достигать компромиссных решений, что, в свою очередь, делает результаты переговорного процесса более устойчивыми и реализуемыми.

Практико-ориентированные исследования сегодня активно ведутся в Гарвардской бизнес-школе и Гарвардской школе права, где изучение переговоров занимает важное место в программе обучения. В свое время Гарвардская программа по переговорам объединила ведущих специалистов из Гарвардского университета, Массачусетского технологического института и Университета Тафтса. Сегодня она объединяет сотни ученых из ведущих университетов мира и стремится развить у студентов навыки эффективного взаимодействия, анализа ситуаций и поиска оптимальных решений в сложных переговорных процессах. Обучение строится на анализе кейсов из реальной деловой практики, построении сценариев, изучении стратегий и тактик, которые можно использовать для достижения взаимовыгодных соглашений. Особый акцент делается на психологических и этических аспектах переговоров, включая коммуникацию, управление конфликтами и понимание мотиваций сторон. По мнению В. Кременюка, успех Гарвардской программы по переговорам и порожденного ею гарвардского метода переговоров был связан с достижениями западной науки об управлении, вскрывшими контрпродуктивность и порочность административно-командных методов управления и выгодность решений, принимаемых путем переговоров [11, с. 102].

<sup>1</sup> Лавров заявил, что Москва никогда не отказывалась от переговоров [Электронный ресурс] // РБК. 26.07.2022. URL: <https://www.rbc.ru/politic/s/26/07/2022/62dfd2419a794758c09f6c6> (дата обращения: 25.08. 2023).

<sup>2</sup> Лебедева М. М., Зиновьева Е. С. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник для вузов. М. : Аспект Пресс, 2022. С. 15.

<sup>3</sup> См., например: Торкунов А. В., Панов А. Н. Дипломатическая служба зарубежных стран». М. : Аспект Пресс. 2015. С. 189.

В России хорошо известны такие представители гарвардской школы по переговорам, как Р. Фишер (один из основателей гарвардской программы по переговорам), У. Юри, Б. Паттон, С. Браун, Дж. Себениус, Г. Райффа [24; 27; 28], чьи работы стали важной частью многих отечественных образовательных программ. Современные исследования гарвардских ученых представлены в российском академическом сегменте существенно меньше. Однако работы Дж. Вайса [51], М. Уиллера [52], Д. Мальхотра [40; 41] являются результатом развития теории и практик в области переговоров и представляются достойными изучения в России. Кроме того, в последние годы в Гарвардской школе бизнеса издано немало книг и статей по переговорам, написанных не для дипломатов, политиков, юристов и бизнес-переговорщиков, а, например, для специалистов сферы информационных технологий [46], менеджеров проектов [45], медицинских работников [41].

Среди американских школ исследования переговоров выделяют также Флетчеровскую школу Тафтского университета. Этот центр изучения переговоров известен обучением специалистов-практиков и аналитиков с акцентом на анализе геополитических, культурных и экономических факторов, влияющих на эффективность переговоров. Флетчеровскую школу права и дипломатии нередко противопоставляют Гарвардской школе по переговорам как ориентированную не столько на теоретические подходы в области переговоров, сколько на прикладной анализ и инновационные исследования, направленные на улучшение диалога и взаимодействия на глобальной арене, причем преимущественно в области международных отношений и дипломатии, а не управленческой или бизнес-сфере<sup>1</sup>. Кроме достаточно хорошо известных в России Д. Пруйта, Дж. Рубина и Р. Мнукина [17; 21], сегодня российским специалистам могут быть интересны работы таких представителей Флетчеровской школы, как Дж. Салакьюз [47; 48], У. Мумо [43], Э. Бэббитт [30; 31; 32] и др.

В Европе образовательные программы по переговорам пользуются большой популярностью и в основном предлагаются ведущими бизнес-школами. Так, например, французская бизнес-школа INSEAD реализует как программы по основам ведения переговоров, ориентированные на широкую аудиторию, так и специальные модули для профессиональных управленцев и руководителей. Менеджерам, а также руководителям, участвующим в слияниях, поглощениях или переговорах о совместных предприятиях, предлагаются курсы по стратегическим переговорам, базирующимся на собственной системе INSEAD Value Negotiation (VN), использующей основанные на фактических данных и проверенные на практике инструменты и рамки беспроеигрышных переговорных стратегий, которые могут привести к эффективным долгосрочным результатам. Для специалистов, владеющих навыками переговоров, INSEAD предоставляет онлайн-программы по подготовке к актуальному в наши дни виртуальному или удаленному формату ведения переговоров, а также к многосторонним переговорам с акцентом на межкультурную составляющую деловой коммуникации. Образовательные программы по переговорам давно стали визитной карточкой Лондонской бизнес-школы и IESE-бизнес-школы в Испании, где слушателей обучают переговорным стратегиям, а также Европейской школы управления и технологий в Берлине (ESMT), где переговорная практика осваивается сквозь призму управления конфликтами, и Университета Санкт-Галлена в Швейцарии, известного своей программой «Переговорные навыки».

Что касается научных исследовательских центров, развивающих теорию переговоров и систематизирующих накапливаемый опыт международных переговоров и практик разрешения конфликтов, то наиболее авторитетными в Европе являются Лондонская школа экономики, Венская дипломатическая академия, Нидерландский институт международных отношений в Гааге, Центр европейских политических исследований (CEPS), Институт европейских исследований (IES) в Бельгии, Институт прикладного системного анализа в Лаксенбурге, в Австрии.

Большой вклад в развитие науки о переговорах и посредничестве в урегулировании конфликтов вносят также неправительственные организации и «мозговые центры» — Berghof Foundation в Германии, Centre for Humanitarian Dialogue (HD) и Center for Security Studies (CSS) в Швейцарии, Centre for Peace Mediation (CPM) и International Crisis Group (ICG) в Бельгии, Centre for the Study of Civil War (CSCW)

<sup>1</sup> См., например: Торкунов А. В., Панов А. Н. Дипломатическая служба зарубежных стран. М. : Аспект Пресс, 2015. С. 190.



в Норвегии, Center for Conflict Studies (CCS) Упсальского университета в Швеции, а также Crisis Management Initiative (CMI), созданная по инициативе нобелевского лауреата мира Марти Ахтисаари, или European Institute of Peace (EIP), учрежденный министерствами иностранных дел девяти стран — членов ЕС.

Выраженной особенностью современных западных подходов к организации переговорных процессов является задействование ресурсов экспертной дипломатии, которая играет важную роль в урегулировании международных конфликтов, предоставляя независимую экспертизу, квалифицированные анализ, рекомендации для сторон конфликта и посредников. Объективность анализа должна обеспечиваться независимостью экспертов от политических интересов конфликтующих участников или вовлекаемых третьих сторон. В настоящее время все еще существует нехватка комплексных исследований, посвященных так называемой вспомогательной дипломатии, но целый ряд ярких работ как западных, так и отечественных авторов заслуживает учета в рамках учебного процесса [2; 6; 13; 15; 18; 23].

## Незападные теории по переговорам

Если среди западных исследований и образовательных программ по переговорам наблюдается явный крен в сторону сферы бизнеса, а проблематика урегулирования конфликтов отходит на второй план, то в современном западном академическом сегменте теории по переговорам в первую очередь отражают разнообразные культурные и региональные подходы к коммуникации, выходя за рамки традиционных западных моделей, а контекст медиации и разрешения конфликтов является ключевым.

Так, в фокусе латиноамериканских исследователей находится проблема международного посредничества [35; 49], силового вмешательства третьей стороны и принуждение к миру [39; 42; 43]. Интересно то, что в ряде стран Латинской Америки процедуры и принципы посредничества кодифицированы на уровне внутреннего законодательства (например, в Бразилии, Парагвае, Аргентине, Эквадоре, Перу и Чили) [3, с. 299]. В «портфеле» успешного латиноамериканского посредничества эксперты выделяют разрешение затяжного вооруженного регионального конфликта между Перу и Эквадором, протекавшего на протяжении 170 лет [3, с. 299].

В азиатских работах также акцент преимущественно делается на роли посредников, субстантивном анализе их вовлечения в урегулирование конфликтов и факторе влияния третьих сторон. Ф. Фукуяма, анализируя состояние международных отношений в современной Азии, писал, что безопасность там обеспечивается не многосторонним сотрудничеством, как в Европе (ОБСЕ, НАТО, ЕС и др.), а отдельными двусторонними соглашениями, в которых выделяется высокая роль Вашингтона [25, с. 136]. Это, по мнению американского ученого, обусловлено историческими особенностями, когда, в отличие от объединенных сходными культурными корнями и общим историческим опытом европейских стран, азиатские государства отличаются высоким уровнем взаимного недоверия. Он сравнивает сотрудничество в области безопасности в Азии с колесом со спицами, в центре которого находятся США, играющие главную роль посредника и гаранта равновесия сил. Конечно, с момента написания статьи Ф. Фукуямы в 2005 г. к настоящему времени мировой порядок подвергся существенным трансформациям, однако представляется, что последние еще больше высветили значение фактора третьей стороны в азиатском сотрудничестве.

Интересно, что с начала двухтысячных монгольские ученые, апеллируя к своему безъядерному и нейтральному статусу, активно теоретизируют вокруг идей превращения столицы страны в своего рода Хельсинки — посредника в переговорах по вопросам безопасности в Центральной и Северо-Восточной Азии, а также миротворческого и посреднического моста между Азией и Европой [29, с. 163]. Можно предположить, что в целом в Азии исследования с акцентом на посредничество будут оставаться в тренде.

В качестве особенности «азиатского подхода» ученые отмечают преобладание метода консультаций как «мягкого» и «необязывающего» жанра дипломатической или парадипломатической практики, получившей наиболее широкое применение в Китае, Японии и Индии в процессе взаимодействия с европейскими странами, начиная с середины XIX в. [6, с. 64]. Российский ученый А. В. Зобнин справедливо обращает внимание на то, как в конце девятых прошлого века одновременно с ростом активности

политологов, изучавших регулярно ведущиеся консультации среди лидеров восточных государств, интенсифицировались исследовательские усилия по обобщению результатов, полученных при изучении национальных стилей ведения международных переговоров [6, с. 65]. Тогда выделился политико-культурный подход к анализу международных переговоров, нашедший отражение в работах восточных экспертов [33; 34].

Нужно отметить, что региональные исследования в области урегулирования конфликтов, медиации и переговоров в целом вкраиваются в лекала западных теорий, поскольку, например, в мусульманских культурах при разрешении споров медиация и ориентация на диалог, опирающийся на общие ценности, играют главную роль в разрешении конфликтов. Как, впрочем, и в случае с африканскими традиционными методами урегулирования, где практики инклюзивности, совместного обсуждения и медиации старейшин созвучны с современными западными подходами к мирным диалогам. То же можно сказать и о китайском прочтении гарвардского метода «win-win», когда успех измеряется беспроигрышным исходом для всех участников. Делая акцент на поиске взаимовыгодных решений, этот подход отражает философию конфуцианства.

Такие теории и подходы демонстрируют, что урегулирование конфликтов и переговоры в мире, имея разные культурные, религиозные и исторические корни, подчеркивают важность уважения и адаптации к местным ценностям и практикам для достижения успешных результатов.

### Российская наука о переговорах

Профессор Дипломатической академии МИД РФ Е. Г. Кутовой в своей книге «Международные переговоры на перекрестках цивилизаций» отмечает, что в 1950–1980-е гг. советские дипломаты осваивали искусство переговоров непосредственно в процессе работы, поскольку необходимой отечественной литературы и учебных дисциплин по переговорам не было [12, с. 8]. Одним из ключевых источников знаний о переговорных практиках выступали воспоминания и мемуары советских дипломатов.

В отличие от периода активного становления российской школы исследований по переговорам (1988 — начало 2000-х гг.), когда в основном знание о переговорах базировалось на переводных изданиях западных теоретиков и практиков [7; 24; 28], сегодня в образовательной системе востребованы именно российские работы, причем с акцентом на межкультурные особенности ведения переговоров с евразийскими партнерами и более широкого круга стран «мирового большинства». Новые учебники «маркированы» геополитическими трансформациями и отвечают общественному запросу, отражая внешнеполитическую ориентацию страны. В некотором смысле мы сегодня проходим путь, который американские ученые и дипломаты проложили во второй половине двадцатого века, когда особый упор делался на подготовку специалистов для переговоров с партнерами из Советского Союза и Китая. Это простимулировало появление фундаментальных работ об особенностях национальных переговорных стилей и типов переговорщиков [11, с. 101]. В России сегодня стимулом к исследованию переговорного стиля партнеров, например, из Китая, Ирана или стран Азии и Африки служит заинтересованность в сопряжении интересов наших стран на международной арене, а также активно набирающая обороты бизнес-кооперация, что делает востребованной подготовку специалистов по переговорам с глубокими знаниями не только языков этих стран, но и культуры, традиций деловой коммуникации и переговоров.

Национальным и личностным стилям ведения международных переговоров посвящены разделы учебников М. М. Лебедевой, Е. С. Зиновьевой, А. В. Загорского, Ю. В. Дубинина, Э. Я. Соловьева<sup>1</sup>, а об особенностях национального поведения в условиях переговорного процесса написаны диссертационные работы А. В. Климовой и Е. Э. Сапожниковой, В. С. Баулиной и монография Е. Г. Кутового [1; 9; 12; 20]. Кроме того, в последние годы стали издаваться специальные учебные пособия о западной и восточной культуре политических переговоров, с акцентом на арабский, китайский, японский, индийский нацио-

<sup>1</sup> Загорский А. В., Лебедева М. М. Теория и методология анализа международных переговоров. М., 1989; Лебедева М. М., Зиновьева Е. С. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник для вузов. М. : Аспект Пресс, 2022; Соловьев Э. Я. Искусство проведения переговоров. М., 2006.



нальные стили политических переговоров<sup>1</sup>. Отдельного внимания заслуживают книги о деловом этикете и протоколе в разных регионах и странах мира, достаточно полно затрагивающие специфику деловой коммуникации в переговорах. Так, проблеме национального стиля и этикета ведения переговоров в странах Азиатско-Тихоокеанского региона посвящено издание «Деловой этикет на Востоке» [19], а важным протокольным особенностям, без учета которых сложно представить себе успешные переговоры, посвящена монография «Протокол и этикет в дипломатической деятельности зарубежных стран» [16].

И если еще совсем недавно обучение переговорам проводилось в основном на базе МГИМО и Дипломатической академии, сегодня в российских вузах специфике переговорной деятельности посвящено множество учебных курсов. Так, например, в СЗИУ РАНХиГС с 2022 г. студенты-международники осваивают дисциплину «Организация и ведение переговорного процесса»<sup>2</sup>, а основам ведения переговоров также обучают студентов-социологов, будущих менеджеров и госслужащих<sup>3</sup>. В НИУ ВШЭ была признана лучшей по критерию «Полезность курса для будущей карьеры» дисциплина «Торговые переговоры», в рамках которой студентов знакомят не только с современными проблемами из переговорной практики дипломатов, но и обучают особенностям переговорных стратегий и тактик различных государств<sup>4</sup>. Появляются летние и зимние школы по переговорам<sup>5</sup>.

Навыки проведения международных переговоров и межкультурной коммуникации очень востребованы сегодня и в бизнес-среде. В последние годы специальные программы дополнительного образования, посвященные особенностям межкультурной деловой коммуникации и переговорам, были разработаны в СЗИУ РАНХиГС по заказу одной из крупнейших корпораций энергетической отрасли<sup>6</sup>. В Московской школе управления «Сколково» был создан Центр переговоров и сетевых организаций, внедряющий комплексный подход к переговорам и привносящий российский аспект ведения переговоров в устоявшиеся глобальные подходы. Кроме прикладных образовательных программ для бизнес-аудитории, Центр также занимается исследованиями в этих областях.

Ведущими научными площадками России, на платформе которых ведется исследование переговоров, мирных процессов и посредничества, по-прежнему остаются Дипломатическая академия, МГИМО (в частности, кафедра мировых политических процессов) и созданная в ИМЭМО РАН Группа по исследованию проблем мира и конфликтов. Усилиями последней также издается старейший и пока единственный академический журнал в России, специализирующийся на проблемах мира и конфликтов, — «Пути к миру и безопасности».

## Заключение

Представляя собой междисциплинарную область, переговоры требуют постоянной актуализации учебной литературы, учитывающей как практический опыт прошлого, так и особенности переговорной практики в текущих мировых политических процессах, а также внедрения новых образовательных подходов и методов. Это способствует решению таких задач, как универсализация переговорной практики,

<sup>1</sup> Василенко И. А. Переговоры с восточными партнерами: модели, стратегии, социокультурные традиции. Издательство: Международные отношения, 2016.

<sup>2</sup> Рабочая программа дисциплины «Организация и ведение переговорного процесса». 2022 [Электронный ресурс] // СЗИУ РАНХиГС (сайт). URL: [https://spb.ranepa.ru/sveden/files/B1.V.DV.02.03\\_Organizaciya\\_i\\_vedenie\\_peregovornogo\\_processa\(1\).pdf](https://spb.ranepa.ru/sveden/files/B1.V.DV.02.03_Organizaciya_i_vedenie_peregovornogo_processa(1).pdf) (дата обращения: 03.09.2023).

<sup>3</sup> Рабочая программа дисциплины «Социология и социология менеджмента». 2022 [Электронный ресурс] // СЗИУ РАНХиГС (сайт). URL: [https://spb.ranepa.ru/sveden/files/B1.O.10\\_Sociologiya\\_i\\_sociologiya\\_menedzhmenta\\_2022.pdf](https://spb.ranepa.ru/sveden/files/B1.O.10_Sociologiya_i_sociologiya_menedzhmenta_2022.pdf) (дата обращения: 03.09.2023).

<sup>4</sup> Программа дисциплины «Торговые переговоры». 2023 [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ (сайт). URL: <https://www.hse.ru/edu/courses/495277969#library> (дата обращения: 03.09.2023).

<sup>5</sup> Прим.: Например, в СЗИУ РАНХиГС международная школа медиации дважды проводилась в 2021 г. Курс был подготовлен не только академическим сообществом, но и практиками. В него вошли лекции и мастер-классы на темы: официальная дипломатия и неправительственные институты посредничества; роль женщины в современном миротворчестве; особенности работы журналиста в зоне нерегулируемого конфликта; организация и проведение международного процесса. Обучение прошли студенты Президентской академии, НИУ ВШЭ, МГИМО, СПбГУ, СПбГЭУ, СПбГУТ, СГУ, КемГУ, ЛГПУ, ЮУрГУ.

<sup>6</sup> СЗИУ РАНХиГС провел образовательную программу о деловом этикете для топ-менеджеров филиалов «Росатома» [Электронный ресурс] // СЗИУ РАНХиГС (сайт). URL: <https://spb.ranepa.ru/news-faculty/obrazovatel'naya-programma-sziu-ranhighs-delovoj-etiket-i-organizaciiya-mezhdunarodnyh-meropriyatij-v-biznes-srede/> (дата обращения: 03.09.2023).

с одной стороны, и перенесение навыков ведения переговоров из плоскости сугубо дипломатической или торговой деятельности на новые сферы отношений, — с другой.

Анализ и обобщение международного опыта ведения переговоров стимулируют формирование единой переговорной культуры, контуры которой уже просматриваются в рекомендациях, методических указаниях и справочных пособиях международных структур. Однако, не умаляя процессуальной составляющей переговоров, можно утверждать, что без учета национальных, религиозных, культурных особенностей деловой коммуникации выстроить успешный переговорный процесс с устойчивой и жизнеспособной результативностью в наши дни невозможно. Тренд на объединение в учебном процессе навыков ведения переговоров с учетом распространенных и зачастую универсальных стратегий, а также освоение знаний и умений межкультурного общения, делового этикета и коммуникации с представителями различных стран мира оправдан, будет находить все большее отражение в учебной и специализированной литературе и должен приниматься во внимание разработчиками образовательных стандартов и программ.

### Литература

1. Баулина В. С. Влияние национальных традиций на стиль ведения политических переговоров (на примере Китая, Японии и Южной Кореи) : дис. Ин-т философии РАН, 2009.
2. Богатырева О. Гуманитарная дипломатия. Современные концепции и подходы // Международные процессы. 2022. № 20 (1). С. 166–191. DOI: 10.17994/IT.2022.20.1.68
3. Борзова А. Ю., Медина Гонзалес В. К. Роль посредничества в урегулировании конфликтов между Эквадором и Перу // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. 2023. Т. 23. № 2. С. 296–306. DOI: 10.22363/2313-0660-2023-23-2-296-306
4. Громыко А. А. Дипломат, политик, ученый. М. : РОССПЭН, 2000.
5. Загорский А. В., Лебедева М. М. Теория и методология анализа международных переговоров. М., 1989.
6. Зобнин А. В. Международные консультации в мировой политической науке // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. 2012. № 2. С. 64–78.
7. Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. Как достичь желаемого результата? / пер. с англ. М., 1994.
8. Кеннеди Г. Переговоры: полный курс. Альпина Паблишер, 2015.
9. Климова А. В. Учет кросс-культурных особенностей при ведении деловых переговоров (на примере франко-российского бизнеса). Дис. ... канд. социол. наук. М., 1998.
10. Кнайсль К. Представлять, информировать и вести переговоры: дипломатия и ее соперники // Дипломатическая служба и практика. 2021. С. 21–48.
11. Кременюк В. Новые исследования международных // Мировая экономика и международные отношения. 2001. № 12. С. 100–106.
12. Кутовой Е. Г. Международные переговоры на перекрестках цивилизаций. М. : Нестор-История, 2016.
13. Никитин А., Болгова И., Никитина Ю. Деятельность неправительственных организаций по урегулированию этнополитических конфликтов на постсоветском пространстве // Quaestio Rossica. Т. 8. 2020. № 2. С. 428–441. DOI: 10.15826/qr.2020.2.472
14. Переговоры. Пер. с англ. М. : Альбина Паблишер, 2021.
15. Подберезкин А., Жуков А. Публичная дипломатия в силовом противостоянии цивилизаций // Вестник МГИМО-Университета. 2015. № 6 (45). С. 106–116.
16. Протокол и этикет в дипломатической деятельности зарубежных стран / под ред. А. В. Торкунова, А. Н. Панова. М. : Аспект Пресс, 2022.
17. Пруйт Д., Рубин Д., Ким Х. С. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. М. : Прайм-Еврознак, 2000.
18. Райнхардт Р. О. Новые формы и методы дипломатии // Международная аналитика. 2020. Т. 11. № 4. С. 11–20. DOI: 10.46272/2587-8476-2020-11-4-11-2
19. Романова Н. П., Багин В. В., Романова И. В. Деловой этикет на Востоке. М., 2005.

20. Сапожникова Е. Э. Сопоставительный анализ национально-культурных особенностей языка делового общения. На материале переговоров на английском, испанском и русском языках : дис. ... канд. филол. наук. М., 2004.
21. Себениус Д., Бернс Н., Мнукин Р. Искусство переговоров по Киссинджеру. М. : Азбука Бизнес, 2019.
22. Соловьев Э. Я. Искусство проведения переговоров. М., 2006.
23. Сондерс Г. Устойчивый диалог в конфликтах. Трансформации и изменения. Аспект Пресс, 2019.
24. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / пер. с англ. А. Гореловой; предисл. В. А. Кременюка. М. : Наука, 1992.
25. Фукуяма Ф. Новый взгляд на Азию // Россия в глобальной политике. 2005. Т. 3. № 1. С. 134–147.
26. Хрусталева М. А. Анализ международных ситуаций и политическая экспертиза: очерки теории и методологии. М. : МГИМО-НОФМО, 2008.
27. Хэммонд Д., Кини Р., Райффа Г. Скрытые ловушки процесса принятия решения // Эффективное принятие решений. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
28. Юри У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов. Litres, 2017.
29. Яскина Г. Станет ли Улан-Батор азиатским Хельсинки? // Проблемы Дальнего Востока. 2009. № 6. С. 163–165.
30. Babbitt E. F. Will the Trump Administration Change International Diplomacy? // Negotiation Journal. 2019. No. 35. P. 117–119. DOI: 10.1111/nejo.12246
31. Babbitt E. F. Review Essay // Negotiation Journal. 2013. No. 29. P. 93–98. DOI: 10.1111/nejo.12006
32. Babbitt E. F. The Evolution of International Conflict Resolution: From Cold War to Peacebuilding // Negotiation Journal. 2009. No. 25. P. 539–549. DOI: 10.1111/j.1571-9979.2009.00244.x
33. Bahadur Thapa S. The Future of South Asian Cooperation: A Partnership for the Twenty-First Century // South Asian Survey. 1999. V. 6. No. 9.
34. Baoyun Y. China and Asia-Europe Cooperation // International Studies. 2005. V. 42. No. 10.
35. De Armas H. M. La Mediación en la Resolución de Conflictos // Educar. 2003. V. 32. P. 125–136; López J. Ecuador — Perú: Antagonismo, Negociación e Intereses Nacionales. Quito : Flacso — Ecuador, 2004.
36. Diamond L., McDonald J. W. Multi-track Diplomacy: A Systems Approach to Peace. 1996.
37. Fisher R., Brown S. Getting Together: Building Relationships as We Negotiate. Penguin, 1989.
38. Fisher R., Ury W. L., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in. Penguin, 2011.
39. Hens M., Sanahuja J. A. Seguridad, Conflictos y Reconversión Militar en América Latina // Nueva Sociedad. 1995. No. 138. P. 48–69.
40. Malhotra Deepak. Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money or Muscle). Berrett-Koehler Publishers, 2016.
41. Malhotra D., Malhotra M. Negotiation Strategies for Doctors and Hospitals // Harv Bus Rev. V. 21. 2013.
42. Mares D., Scott D. Poder, Instituciones y Liderazgo en la Paz y la Guerra: Aprendizajes de Perú y Ecuador (1995–1998). Quito : FLACSO, Sede Ecuador, 2012.
43. Moomaw W. R. [et al.] Sustainable Development Diplomacy: Diagnostics for the Negotiation and Implementation of Sustainable Development // Global Policy. 2017. V. 8. No. 1. P. 73–81.
44. Los Principios de la Mediación y la Conciliación en América Latina y el Caribe / comp. por S. A. García. Barranquilla : Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2021. (На испанском)
45. Owens S. D., Webster F. M. Jr. Negotiating Skills for Project Managers. In Field Guide to Project Management / ed. by D. I. Cleland. 2004. DOI: 10.1002/9780470172346.ch23
46. Roberts D. Negotiating: Getting What You Want without Damaging the Relationship. In Unleashing the Power of IT / ed. by D. Roberts. 2013. DOI: 10.1002/9781118824672.ch6
47. Salacuse J. W. Negotiating Life: Secrets for Everyday Diplomacy and Deal Making. New York : Palgrave Macmillan US. 2013.
48. Salacuse J. W. The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals around the World in the Twenty-first Century. St. Martin's Press. 2015.

49. *Sosa Villalba S. M.* La Mediación como Medida Alternativa para la Resolución de Conflictos // *Revista Jurídica. Investigación en Ciencias Jurídicas y Sociales*. 2017. No. 4. P. 115–138. (На испанском)
50. *Staats J., Walsh J., Tucci R.* A Primer on Multi-Track Diplomacy: How Does It Work? US Institute of Peace, July. 2019. V. 31.
51. *Weiss J.* HBR Guide to Negotiating (HBR Guide Series). Harvard Business Review Press. 2016.
52. *Wheeler M.* The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World. Simon and Schuster. 2013.

## Об авторе:

**Шевчук Нина Викторовна**, кандидат политических наук, ведущий научный сотрудник НИЛ стратегического планирования и евразийской интеграции, доцент кафедры международных отношений Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления), Санкт-Петербург, Российская Федерация; e-mail: shevchuk-nv@ranepa.ru; ORCID: 0000-0001-6164-5767

## References

1. Baulina V. S. The Influence of National Traditions on the Style of Political Negotiations (on the Example of China, Japan and South Korea): dis. Institute of Philosophy RAS, 2009. (In Rus.)
2. Bogatyreva O. Humanitarian Diplomacy. Modern Concepts and Approaches // *International Processes [Mezhdunarodnye protsessy]*. 2022. No. 20 (1). P. 166–191. (In Rus.) DOI: 10.17994/IT.2022.20.1.68
3. Borzova A. Yu., Medina Gonzales V. K. The Role of Mediation in Resolving Conflicts between Ecuador and Peru // *Bulletin of the Russian Peoples' Friendship University. Series: International relations [Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Mezhdunarodnye otnosheniya]*. 2023. V. 23. No. 2. P. 296–306. (In Rus.) DOI: 10.22363/2313-0660-2023-23-2-296-306
4. Gromyko A. A. Diplomat, Politician, Scientist. Moscow : ROSSPEN, 2000. (In Rus.)
5. Zagorsky A. V., Lebedeva M. M. Theory and Methodology of Analysis of International Negotiations. Moscow, 1989. (In Rus.)
6. Zobnin A. V. International Consultations in World Political Science // *Bulletin of Perm University. Series: Political science [Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Politologiya]*. 2012. No. 2. P. 64–78. (In Rus.)
7. Karras Ch. The Art of Negotiations. How to Achieve the Desired Result? Moscow, 1994. (In Rus.)
8. Kennedy G. Negotiations: A Complete Course. Alpina Publisher, 2015. (In Rus.)
9. Klimova A. V. Taking into Account Cross-cultural Characteristics when Conducting Business Negotiations (on the Example of French-Russian Business). Dis. ...PhD in Sociological Sciences. Moscow, 1998. (In Rus.)
10. Kneisl K. Represent, Inform and Negotiate: Diplomacy and Its Rivals // *Diplomatic Service and Practice [Diplomaticheskaya sluzhba i praktika]*. 2021. P. 21–48. (In Rus.)
11. Kremenyuk V. New International Studies // *World Economy and International Relations [Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya]*. 2001. No. 12. P. 100–106. (In Rus.)
12. Kutovoy E. G. International Negotiations at the Crossroads of Civilizations. Moscow : Nestor-Istoriia, 2016. (In Rus.)
13. Nikitin A., Bolgova I., Nikitina Y. Activities of Non-governmental Organizations to Resolve Ethnopolitical Conflicts in the post-Soviet Space // *Quaestio Rossica [Quaestio Rossica]*. V. 8. 2020. No. 2. P. 428–441. (In Rus.) DOI: 10.15826/qr.2020.2.472
14. Negotiations. Moscow : Albina Publisher, 2021. (In Rus.)
15. Podberezkin A., Zhukov A. Public Diplomacy in the Power Confrontation of Civilizations // *Bulletin of MGIMO-University [Vestnik MGIMO-Universiteta]*. 2015. No. 6 (45). P. 106–116. (In Rus.)
16. Protocol and Etiquette in the Diplomatic Activities of Foreign Countries / ed. by A. V. Torkunova, A. N. Panova. Moscow : Aspect Press, 2022. (In Rus.)

17. Pruitt D., Rubin D., Kim H. S. Social Conflict: Escalation, Impasse, Resolution. Moscow : Prime-Euroznak, 2000. (In Rus.)
18. Reinhardt R. O. New Forms and Methods of Diplomacy // International Analytics [Mezhdunarodnaya analitika]. 2020. V. 11. No. 4. P. 11–20. (In Rus.) DOI: 10.46272/2587-8476-2020-11-4-11-2
19. Romanova N. P., Bagin V. V., Romanova I. V. Business Etiquette in the East. Moscow, 2005. (In Rus.)
20. Sapozhnikova E. E. Comparative Analysis of National and Cultural Features of the Language of Business Communication. Based on the Material of Negotiations in English, Spanish and Russian: dis. ... PhD in Philological Sciences. Moscow, 2004. (In Rus.)
21. Sebenius D., Burns N., Mnookin R. The Art of Negotiations According to Kissinger. Moscow : Azbuka Business, 2019. (In Rus.)
22. Solovyov E. Ya. The Art of Negotiations. Moscow, 2006. (In Rus.)
23. Saunders G. Sustainable Dialogue in Conflicts. Transformations and Changes. Aspect Press, 2019. (In Rus.)
24. Fischer R., Yuri U. The Path to Agreement, or Negotiations without Defeat / trans. from English A. Gorelova; preface V. A. Kremen'yuk. Moscow : Nauka, 1992. (In Rus.)
25. Fukuyama F. A New Look at Asia // Russia in Global Politics [Rossiya v global'noi politike]. 2005. T. 3. No. 1. P. 134–147. (In Rus.)
26. Khrustalev M. A. Analysis of International Situations and Political Expertise: Essays on Theory and Methodology. Moscow : MGIMO-NOFMO, 2008. (In Rus.)
27. Hammond D., Keeney R., Raiffa G. Hidden Pitfalls of the Decision-making Process // Effective decision making. Moscow : Alpina Business Books, 2006. (In Rus.)
28. Yuri W. Harvard School of Negotiations. How to Say NO and Get Results. Litres, 2017. (In Rus.)
29. Yaskina G. Will Ulaanbaatar Become an Asian Helsinki? // Problems of the Far East [Problemy Dal'nego Vostoka]. 2009. No. 6. P. 163–165. (In Rus.)
30. Babbitt E. F. Will the Trump Administration Change International Diplomacy? // Negotiation Journal. 2019. No. 35. P. 117–119. DOI: 10.1111/nej.12246
31. Babbitt E. F. Review Essay // Negotiation Journal. 2013. No. 29. P. 93–98. DOI: 10.1111/nej.12006
32. Babbitt E. F. The Evolution of International Conflict Resolution: From Cold War to Peacebuilding // Negotiation Journal. 2009. No. 25. P. 539–549. DOI: 10.1111/j.1571-9979.2009.00244.x
33. Bahadur Thapa S. The Future of South Asian Cooperation: A Partnership for the Twenty-First Century // South Asian Survey. 1999. V. 6. No. 9.
34. Baoyun Y. China and Asia-Europe Cooperation // International Studies. 2005. V. 42. No. 10.
35. De Armas H. M. La Mediación en la Resolución de Conflictos // Educar. 2003. V. 32. P. 125–136; López J. Ecuador — Perú: Antagonismo, Negociación e Intereses Nacionales. Quito : Flacso — Ecuador, 2004.
36. Diamond L., McDonald J. W. Multi-track Diplomacy: A Systems Approach to Peace. 1996.
37. Fisher R., Brown S. Getting Together: Building Relationships as We Negotiate. Penguin, 1989.
38. Fisher R., Ury W. L., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in. Penguin, 2011.
39. Hens M., Sanahuja J. A. Seguridad, Conflictos y Reconversión Militar en América Latina // Nueva Sociedad. 1995. No. 138. P. 48–69.
40. Malhotra Deepak. Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money or Muscle). Berrett-Koehler Publishers, 2016.
41. Malhotra D., Malhotra M. Negotiation Strategies for Doctors and Hospitals // Harv Bus Rev. V. 21. 2013.
42. Mares D., Scott D. Poder, Instituciones y Liderazgo en la Paz y la Guerra: Aprendizajes de Perú y Ecuador (1995–1998). Quito : FLACSO, Sede Ecuador, 2012.
43. Moomaw W. R. [et al.] Sustainable Development Diplomacy: Diagnostics for the Negotiation and Implementation of Sustainable Development // Global Policy. 2017. V. 8. No. 1. P. 73–81.
44. Los Principios de la Mediación y la Conciliación en América Latina y el Caribe / comp. por S. A. García. Barranquilla : Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2021. (In Spanish)
45. Owens S. D., Webster F. M. Jr. Negotiating Skills for Project Managers. In Field Guide to Project Management / ed. by D. I. Cleland. 2004. DOI: 10.1002/9780470172346.ch23

46. Roberts D. Negotiating: Getting What You Want without Damaging the Relationship. In *Unleashing the Power of IT* / ed. by D. Roberts. 2013. DOI: 10.1002/9781118824672.ch6
47. Salacuse J. W. *Negotiating Life: Secrets for Everyday Diplomacy and Deal Making*. New York : Palgrave Macmillan US. 2013.
48. Salacuse J. W. *The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals around the World in the Twenty-first Century*. St. Martin's Press. 2015.
49. Sosa Villalba S. M. La Mediación como Medida Alternativa para la Resolución de Conflictos // *Revista Jurídica. Investigación en Ciencias Jurídicas y Sociales*. 2017. No. 4. P. 115–138. (In Spanish)
50. Staats J., Walsh J., Tucci R. A Primer on Multi-Track Diplomacy: How Does It Work? *US Institute of Peace*, July. 2019. V. 31.
51. Weiss J. *HBR Guide to Negotiating* (HBR Guide Series). Harvard Business Review Press. 2016.
52. Wheeler M. *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World*. Simon and Schuster. 2013.

### About the author:

**Nina V. Shevchuk**, PhD in Political Sciences, leading Researcher of the Research Institute of Strategic Planning and Eurasian Integration, Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-Western Institute of Management) (Saint Petersburg, Russian Federation); e-mail: shevchuk-nv@ranepa.ru; ORCID: 0000-0001-6164-5767