



DOI: 10.22363/2313-0660-2023-23-1-196-200

EDN: TNZTNE

**Рецензия на книгу:**  
**Лебедева М. М., Зиновьева Е. С. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2022. 250 с.**

**М.М. Базлуцкая**✉

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России,  
Москва, Российская Федерация  
✉[m.bazlutskaya@gmail.com](mailto:m.bazlutskaya@gmail.com)

**Для цитирования:** *Базлуцкая М. М.* Рецензия на книгу: Лебедева М. М., Зиновьева Е. С. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2022. 250 с. // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Международные отношения. 2023. Т. 23, № 1. С. 196—200. <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2023-23-1-196-200>

**Book review:**  
**Lebedeva, M. M., & Zinovieva, E. S. (2022).**  
**Technology of International Negotiations in the Digital Age: Student book.**  
**Moscow: Aspekt Press publ., 250 p. (In Russian)**

**Mariia Bazlutckaia**✉

MGIMO University, Moscow, Russian Federation  
✉[m.bazlutskaya@gmail.com](mailto:m.bazlutskaya@gmail.com)

**For citation:** Bazlutckaia, M. M. (2023). Book review: Lebedeva, M. M., & Zinovieva, E. S. (2022). Technology of International Negotiations in the Digital Age: Student book. Moscow: Aspekt Press publ., 250 p. (In Russian). *Vestnik RUDN. International Relations*, 23(1), 196—200. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2023-23-1-196-200>

В мире, где цифровые технологии доминируют в сфере коммуникаций, дипломатическая практика подвергается изменениям. С целью облегчить обучение и сформировать новые компетенции у студентов-международников, сотрудников государственных и коммерческих учреждений и заинтересованных лиц доктор политических наук Марина Михайловна Лебедева и доктор политических наук Елена Сергеевна Зиновьева создали учебник «Технология международных переговоров в цифровую эпоху». Работа вышла в свет

в 2022 г. Она дополняет и актуализирует предыдущее издание «Технология ведения международных переговоров» за авторством М.М. Лебедевой, опубликованное в 2018 г.

Текст учебника, помимо предисловия, введения, общих методологических рекомендаций и приложений, состоит из четырех разделов и 11 глав, в которых представлены исследовательские подходы к переговорам, рассматриваются виды переговоров, приемы их ведения, а также описаны новые возможности в цифровую эпоху.

© Базлуцкая М.М., 2023



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Первый раздел предлагает читателю разобраться с теорией о том, что такое переговоры.

В первой главе авторы анализируют российские и зарубежные подходы к исследованию международных переговоров, выделяют их аспекты и роль, отмечая, что научное направление по исследованию переговорного процесса начало формироваться после окончания Второй мировой войны в СССР и США. В современной России, после непродолжительного спада интереса в 1990-е гг., запрос на подобные исследования постепенно возрастает (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 23). По мнению авторов, переговоры включают три аспекта: содержательный, процессуальный (технологический) и процедурный. В последующих главах каждый из аспектов разбирается отдельно. При этом роль переговоров состоит в том, чтобы реализовывать сотрудничество или урегулировать конфликты (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 13—14).

Вторая глава посвящена условиям межгосударственного общения, функциям переговоров и их классификации. Акцент сделан на понятии «наилучшая альтернатива переговорному решению» (BATNA), введенном в оборот исследователями Р. Фишером и У. Юри (Fisher, Ury & Patton, 2011), а также «переговорное пространство» — области совпадения интересов сторон переговоров. Авторы подчеркивают, что отсутствие BATNA и «переговорного пространства» является основой переговоров (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 31).

В третьей главе создатели учебника обращают внимание на вербальные и невербальные средства общения, подчеркивая роль жестикюляции. Эта часть представляется важной, так как «языку тела» может уделяться недостаточно внимания в рамках образовательных курсов по международным отношениям, политологии, государственному управлению или бизнес-администрированию.

Завершает первый раздел четвертая глава, в которой рассматриваются проблемы восприятия ситуации и варианты их преодоления. Для иллюстрации конфликтных отношений и проблем восприятия авторы обращаются к актуальной повестке мировой политики. В качестве примера они приводят украинский

кризис, очередное обострение которого началось 24 февраля 2022 г. Так, М.М. Лебедева и Е.С. Зиновьева подчеркивают, что стереотипы восприятия образа противоположной стороны ограничивают возможности переговорных решений даже по тем вопросам, по которым договоренности при других условиях могли бы быть достигнуты (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 70).

Второй раздел посвящен практической составляющей переговорного процесса, рекомендациям по созданию условий и оформлению содержательной части переговоров, а также стратегии их ведения.

В пятой главе читатели могут ознакомиться с «внутренней кухней» подготовки к переговорам. Здесь приводятся исторические примеры и советы по выстраиванию конструктивного диалога. По мнению авторов, в условиях кризиса успешность коммуникации (предотвращение вооруженного столкновения) зависит от глав государств из-за стремительного развития событий. При этом на ситуацию начинают активно воздействовать такие субъективные факторы, как политическая ориентация лидера (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 85).

В пятой главе студенты-международники могут также найти детализированную информацию, например, о рассадке членов делегаций, определении повестки дня и названия официальной встречи (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 94). Там же приводятся рекомендации по просмотру кинокартин, иллюстрирующих информацию из учебника.

Шестая глава направлена на ознакомление обучающихся с теоретическими основами ведения переговоров: стратегией, подходами, этапами, способами подачи своей позиции, тактическими приемами и особенностями восприятия позиции оппонента. Важно, что в этой части авторы иллюстрируют теорию на примерах из жизни. Так, они выделяют два подхода к ведению переговоров: торг и совместный анализ проблемы. Последний разбирается на примере российско-американских переговоров о гарантиях безопасности середины декабря 2021 — января 2022 г. (Лебедева,

Зиновьева, 2022, с. 111—112). Следует обратить внимание на ознакомление читателей с жаргонными терминами, которые употребляются в кругу дипломатов, такими как «глухая пора» (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 117). Подобный подход призван, в первую очередь, облегчить понимание происходящего во время учебной практики или после трудоустройства в МИД России и подведомственные учреждения.

Третий раздел сфокусирован на видах международных переговоров и их особенностях.

В седьмой главе рассматриваются переговоры на высшем и высоком уровне, а также многосторонние и многоуровневые. В случае переговоров на высшем уровне, по мнению авторов, значение цифровизации возрастает, так как она позволяет интенсифицировать диалог (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 148). В случае же многосторонних переговоров особую роль играет личность председателя и процедура проведения встречи (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 154—155). В свою очередь, для многоуровневых переговоров проблемой становится разная направленность интересов участников из числа негосударственных акторов (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 156).

Восьмая глава повествует о национальных и личностных особенностях участников переговоров и их влиянии на принятие решений. Авторы книги подчеркивают, что при изучении этого вопроса исследователи сталкиваются с методологическими трудностями: что считать национальным стилем переговоров, по каким критериям определять его характерные черты и сквозь призму какой культуры необходимо вести его анализ (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 161).

В девятой главе описываются роль посредников на международных переговорах, задачи, функции посредников и трудности, с которыми они сталкиваются. Авторы перечисляют «идеальные» условия для предоставления посреднических услуг: длительное противостояние сторон конфликта, непризнание сторонами легитимности друг друга, боязнь «потерять лицо» и культурные барьеры коммуникации (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 186).

Четвертый раздел посвящен влиянию цифровых технологий на традиционную дипломатию.

В десятой главе речь идет об усилении роли общественного мнения при ведении переговоров и изменении официального языка дипломатического общения. Авторы подчеркивают, что в условиях цифровизации трансформируются не только тактические приемы традиционной дипломатии и международная политика, но и предмет переговоров. Появляются новые проблемы, такие как «кибербезопасность» и «глобальное управление Интернетом» (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 214). В этой главе читатели могут ознакомиться с терминами «цифровая дипломатия», «цифровая публичная дипломатия» и их влиянием на практику международного взаимодействия. Ссылаясь на теоретические наработки Валдайского клуба, авторы подчеркивают, что технологии XXI в. занимают то же место среди признаков суверенитета государства, что и ядерное оружие в прошлом столетии (Безруков и др., 2021).

Создатели учебника также делают акцент на смещении внимания дипломатов и бизнес-сообщества в сторону анализа «больших данных» (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 219) — критически важного актива с точки зрения продвижения собственных внешне- и внутриполитических интересов. В качестве основных российских исследований по данной теме авторы выделяют работы группы ученых Санкт-Петербургского государственного университета под научным руководством Н.А. Цветковой (Цветкова, Кузнецов, 2020; Цветкова, Федорова, 2021).

В одиннадцатой главе рассматривается применение социальных сетей в дипломатии. Авторы подчеркивают, что цифровизация стала причиной появления в общественно-политической жизни такого опасного феномена, как «цифровая поляризация мнений», который усиливается широким распространением недостоверной информации (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 230—231). Здесь же приводятся выдержки из работ ученых Оксфордского

университета К. Бьолы и И. Манора о глобальных изменениях в повседневной работе министерств иностранных дел, а также воздействии цифровой дипломатии на заключение двусторонних соглашений (Manor, 2016; Bjola & Manor, 2018; Bjola, 2019).

Наконец, авторы предлагают взглянуть на изменение конкретных функций традиционной дипломатической практики. Так, в качестве основной из них выделяется дистанционное посредничество, первые успехи которого приходится на период пандемии COVID-19 (Лебедева, Зиновьева, 2022, с. 233).

Завершают учебник общие методические рекомендации для преподавателей вузов и приложения, куда вошли описания деловых игр для моделирования переговорных ситуаций на учебных семинарах. Следует отметить, что подобные разделы содержатся в конце каждой главы. Это облегчает восприятие материала. С этой же целью в книге приводятся

иллюстрации и обобщающие таблицы. Монография содержит целый ряд отсылок к источникам и литературе. Издание основано на фактах из жизни дипломатов и первых лиц государств мира, опирается на широкий спектр теоретических знаний по проблеме.

Учебник полезен как практический инструмент, методичка современного дипломата. Принципы коммуникации, типологизация переговорной практики, теоретическая база и советы из сферы психологии и дипломатии позволяют читателю глубже осознать роль переговоров, а также научиться управлять ситуацией на международных встречах.

Очевидно, что в учебнике для вуза невозможно уместить все детали дипломатической работы и описать многочисленные «подводные камни» переговоров, которые в том числе зависят и от личностей участников заседаний. Тем не менее авторы справились с поставленными перед ними задачами.

Поступила в редакцию / Received: 21.11.2022

Принята к публикации / Accepted: 19.12.2022

### Библиографический список

- Безруков А., Мамонов М., Ребро О., Сушенцов А. Realpolitik в «цифре»: суверенитет, союзы и неприсоединение XXI века // Доклад дискуссионного клуба Валдай. Сентябрь 2021. С. 1—16. URL: <https://ru.valdaiclub.com/files/39047/> (дата обращения: 12.10.2022).
- Лебедева М. М., Зиновьева Е. С. Технология международных переговоров в цифровую эпоху : учебник для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2022.
- Цветкова Н. А., Кузнецов Н. М. Феномен дипломатии больших данных в мировой политике // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. 2020. № 4—1. С. 27—44. <https://doi.org/10.28995/2073-6339-2020-4-27-44>
- Цветкова Н. А., Федорова И. В. Дипломатия данных США: цели, механизм, содержание // США & Канада: экономика, политика, культура. 2021. Т. 51, № 1. С. 104—116. <https://doi.org/10.31857/S268667300013205-5>
- Bjola C. Trends and Counter-Trends in Digital Diplomacy // *New Realities in Foreign Affairs. Diplomacy in the 21st Century* / ed. by V. Stanzler. Budapest : Nomos, 2019. P. 51—62. <https://doi.org/10.5771/9783845299501-51>
- Bjola C., Manor I. Revisiting Putnam's Two-Level Game Theory in the Digital Age: Domestic Digital Diplomacy and the Iran Nuclear Deal // *Cambridge Review of International Affairs*. 2018. Vol. 31, no. 1. P. 1—30. <https://doi.org/10.1080/09557571.2018.1476836>
- Fisher R., Ury W. L., Patton B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York : Penguin, 2011.
- Manor I. Are We There Yet: Have MFAs Realized the Potential of Digital Diplomacy? Results from a Cross-National Comparison. Leiden : Brill, 2016. <https://doi.org/10.1163/24056006-12340002>

### References

- Bezrukov, A., Mamonov, M., Rebro, O., & Sushentsov, A. (2021). Realpolitik in digital: Sovereignty, alliances, and nonalignment of the 21st century. *Report of the Valdai Discussion Club*, (September), 1—16. Retrieved from <https://ru.valdaiclub.com/files/39047/> (In Russian).
- Bjola, C. (2019). Trends and counter-trends in digital diplomacy. In V. Stanzler (Ed.), *New realities in foreign affairs. Diplomacy in the 21st century* (pp. 51—62). Budapest: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845299501-51>

- Bjola, C., & Manor, I. (2018). Revisiting Putnam's two-level game theory in the digital age: Domestic digital diplomacy and the Iran nuclear deal. *Cambridge Review of International Affairs*, 31(1), 1—30. <https://doi.org/10.1080/09557571.2018.1476836>
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin.
- Lebedeva, M. M., & Zinovieva, E. S. (2022). *Technology of international negotiations in the digital age: Student book*. Moscow: Aspekt Press publ. (In Russian).
- Manor, I. (2016). *Are we there yet: Have MFAs realized the potential of digital diplomacy? Results from a cross-national comparison*. Leiden: Brill. <https://doi.org/10.1163/24056006-12340002>
- Tsvetkova, N. A., & Fedorova, I. V. (2021). U.S. data diplomacy: Imperatives, apparatus, and scope. *USA & Canada: Economics — Politics — Culture*, 51(1), 104—116. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S268667300013205-5>
- Tsvetkova, N. A., & Kuznetsov, N. M. (2020). Phenomenon of big data diplomacy in world politics. *RGGU Bulletin. Series: Political Science. History. International Relations*, (4—1), 27—44. (In Russian). <https://doi.org/10.28995/2073-6339-2020-4-27-44>

**Сведения об авторе:** Базлуцкая Мария Михайловна — аспирант кафедры мировых политических процессов Московского государственного института международных отношений (университета) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД России); e-mail: m.bazlutskaya@gmail.com

**About the author:** Bazlutckaia Mariia Mikhaylovna — PhD Student, Department of World Politics, Moscow State Institute of International Relations (MGIMO University); e-mail: m.bazlutskaya@gmail.com