

Крос-культурні переговори: вплив культурних відмінностей на стиль ведення переговорів

Анастасія Павлова

*студентка 4-го курсу, група МЕН-22,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: pavlovaao@krok.edu.ua*

Ірина Мала

*старший викладач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamb@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-0773-5336*

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах глобалізації міжнародні переговори стали ключовим інструментом успішної бізнес-взаємодії, а культурні відмінності — одним із визначальних чинників їх результативності. Вони впливають на стиль комунікації, спосіб аргументації, темп переговорного процесу та логіку прийняття рішень. Нерозуміння цих відмінностей підвищує ризики непорозумінь і конфліктів, тоді як коректна адаптація стилю взаємодії сприяє досягненню взаємовигідних домовленостей [1].

Об'єктом дослідження є міжнародні переговори як форма крос-культурної ділової взаємодії.

Предметом дослідження є стилі ведення переговорів у різних культурах та їхній вплив на ефективність міжнародної ділової взаємодії.

Метою дослідження є виявити ключові культурні особливості, що визначають стилі ведення переговорів у різних країнах, та оцінити їхній вплив на ефективність міжнародної ділової взаємодії.

Інформаційна база дослідження становлять модель культур Р. Льюїса, що пояснює поведінкові особливості моноактивних, поліактивних і реактивних культур [1]; дослідження ролі індивідуалізму та цінностей у переговорах [2]; а також роботи, присвячені впливу міжособистісних зв'язків на результати міжнародної комунікації [3].

Методологія дослідження. Аналіз наукових і професійних публікацій, групування культур за моделлю Льюїса, порівняльний аналіз стилів переговорів, узагальнення та систематизація отриманих результатів.

Етапи та результати дослідження. На першому етапі дослідження проведено аналіз наукових джерел щодо міжнародних переговорів і крос-культурних відмінностей, що дозволило визначити базові підходи до класифікації культур та виділити основні типи стилів ведення переговорів.

На другому етапі було здійснено вивчення особливостей переговорного стилю моноактивних, поліактивних та реактивних культур, визначено вплив культурних відмінностей на прийняття рішень та взаємодію сторін, а також встановлено, яка сторона зазвичай демонструє більшу гнучкість у процесі переговорів.

У сучасних умовах глобалізації міжнародні переговори стають невід'ємною частиною діяльності компаній, які прагнуть виходити на нові ринки, встановлювати партнерства та розширювати свою присутність на світовому ринку. Ефективність цих переговорів значною мірою визначається культурними відмінностями сторін, які впливають на комунікацію, логіку прийняття рішень, стиль ведення переговорів та поведінку учасників. Для кращого розуміння культурних особливостей різних країн одним із найзручніших практичних інструментів є модель Річарда Льюїса, яка виокремлює три типи культур: моноактивні, поліактивні та реактивні. Кожен із цих типів має характерні комунікативні та поведінкові особливості, що впливають на переговорний стиль [1].

Моноактивні культури, що переважно представлені західними країнами, як США, Велика Британія, Німеччина та Скандинавія, вирізняються орієнтацією на результат, ефективністю та прямолінійністю [1]. Представники таких культур цінують чітку структуру переговорів, точність формулювань, логічність аргументів і швидке ухвалення рішень. Характерними стратегіями ведення переговорів для моноактивних культур є розробка детального плану переговорів та його дотримання, концентрація на фактах та цифрах, прямий діалог та активне обговорення всіх умов. Час розглядається як обмежений ресурс, тому рішення приймаються швидко та самостійно, без залучення великої кількості людей, при цьому весь переговорний процес спрямований на досягнення потрібного результату у визначені терміни [1, 2].

Поліактивні культури, характерні для багатьох східних країн, наприклад, Італія, Іспанія, Латинська Америка, арабські країни. Вони найбільше цінують налагодження контакту та міжособистісних відносин, гостинність та емоційну виразність. Переговори у таких культурах часто починаються з неформальних зустрічей, під час яких встановлюється довіра та оцінюється особистий контакт [1]. Для цих культур є характерними багатозадачність та гнучкий підхід, а під час переговорів часто можуть змінюватись емоційний тон та сама тема обговорення. Аргументація базується не лише на сухих фактах, а часто апелює до почуттів, тому часто використовуючи емоційні та етичні аргументи, адже представники цих культур зазвичай є чудовими ораторами. Усні домовленості вважаються не менш важливими, ніж письмові, а процес прийняття рішень є колегіальним та залежить від багатьох факторів, включно із соціальними зв'язками [2].

Реактивні культури, що представлені такими азійськими країнами, як Китай, Японія, Південна Корея та інші країни Східної Азії, відрізняються своєю орієнтацією на довгострокову співпрацю та підтримання міцних партнерських відносин. Важливим елементом переговорного процесу є побудова довіри та встановлення стабільних міжособистісних стосунків, що передують будь-якому формальному ухваленню рішень. Їх стиль переговорів характеризується стриманістю та повагою до протилежної сторони, вони не вступають у відкритий конфлікт та м'яко виражають незгоду, перебивання вважається грубістю та неприпустимими. Крім того реактивні культури надають перевагу ретельній

підготовці до переговорів та збору інформації, що може займати навіть декілька місяців, тому при співпраці з ними слід бути готовими до затяжних процесів. Ще на терміни підписання угод впливає те, що прийняття рішень відбувається поступово та колегіально, з багаторівневим узгодженням, оскільки для їх культури характерна спільна відповідальність [1,3].

Отже, крос-культурні відмінності суттєво впливають на стиль ведення переговорів, вибір стратегій, темп та методи прийняття рішень. Розуміння характерних особливостей моноактивних, поліактивних та реактивних культур дозволяє прогнозувати поведінку партнерів і будувати ефективні стратегії переговорного процесу, мінімізуючи ризики конфліктів та непорозумінь. Ефективна міжкультурна комунікація вимагає як адаптації та взаємної готовності до врахування культурних особливостей усіх учасників переговорного процесу.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані компаніями, що виходять на міжнародні ринки, для вибудови ефективної комунікації з партнерами різних країн. Знання культурних особливостей дозволяє прогнозувати поведінку сторін, зменшувати ризики непорозумінь та підвищувати результативність переговорного процесу, адаптуючи стилі взаємодії до культурного контексту.

Ключові слова: міжнародні переговори; крос-культурна взаємодія; моноактивні культури; поліактивні культури; реактивні культури; стиль ведення переговорів; адаптація.

Список використаних джерел

1. Вплив культурних кодів на переговори та організаційні культури: модель Льюїса в дії. *British MBA*. URL: <https://britishmba.in.ua/lewis-model-of-cultures/> (дата звернення: 20.11.2025);
2. Пожар, А., Франко, Л., & Туль, С. (2025). РОЛЬ ІНДИВІДУАЛІЗМУ У КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПЕРЕГОВОРАХ ПРИ УКЛАДАННІ УГОД. *Економіка та суспільство*, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-64> (дата звернення: 20.11.2025);
3. Abosag, I., Yen, D. A. W., Barnes, B. R., & Gadalla, E. (2021). Rethinking guanxi and performance: understanding the dark side of Sino-US business relationships. *International Business Review*, 30(4), 101775. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593120301244> (дата звернення: 22.11.2025)