

## МІЖНАРОДНІ ЗВ'ЯЗКИ ТА КРОС КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ

## INTERNATIONAL RELATIONS AND CROSS-CULTURAL COMMUNICATION

Кудлай І.В.,

*старший викладач кафедри міжнародних відносин та права  
Національного університету «Одеська політехніка»*

Бабіна В.О.,

*кандидат політичних наук,  
доцент кафедри міжнародних відносин та права  
Національного університету «Одеська політехніка»*

Відмінними рисами кінця ХХ початку ХХІ століття є інтернаціоналізація та глобалізація. Разом з тим до міжнародного співробітництва включаються носії різних культур, з'являється велика кількість мовних контактів, прискорюються темпи спілкування та комунікації. Питання формування відносин та побудови бізнесу із закордонними партнерами, міжнародного співробітництва як в Україні, так і за кордоном завжди були актуальними.

Також відбувається активізація міжнародного трансферу технологій. При цьому на рівні менталітету тієї чи іншої нації продовжують працювати стереотипи щодо «правильності» власної культури (у тому числі ділової та економічної) та «дивності» інших культур.

Відмінності між різними культурними групами чи підгрупами, навіть якщо вони говорять однією мовою, можуть створити проблеми та значно ускладнити розуміння один одного.

Робота з іншими культурами потребує терпіння, дослідницького підходу та відкритості до відмінностей, з якими доводиться стикатися під час роботи з людьми з інших культурних середовищ. Щоб досягти успіху у своїй роботі, необхідно враховувати культурні норми та особливості, а також постійно навчатися та вдосконалювати свої навички взаємодії та комунікації з людьми з різних культурних середовищ.

Міжкультурні контакти приносять у ділові відносини, дипломатичні зв'язки, в моделі організації робочих процесів нові способи комунікації, змінюються вимоги до професіоналізму співробітників, а вміння підлаштуватися до численних нюансів національної культури країни-партнера дає незаперечну перевагу перед конкурентами і позбавляє невиправданих ризиків.

У статті аналізується вплив крос культурної комунікації на поведінку співробітників у представництвах усього світу, звертається увага на ведення міжнародних переговорів, вирішення конфліктних ситуацій, коли дипломати є представниками різних культур.

До найбільш ефективних принципів крос культурної взаємодії ми відносимо: інформованість про культуру ділового партнера, готовність вступити в діалог, встановлення відносин довіри та взаємоповаги, навички розуміння та інтерпретації інших культур, прийняття дивергентності та рівнозначності ділових культур.

**Ключові слова:** культура, крос культурна комунікація, культурне середовище, міжнародне співробітництво, міжнародні переговори, спілкування, конфлікт, переговорний процес, дипломатичний етикет.

Distinctive features of the late 20th and early 21st centuries are internationalization and globalization. At the same time, carriers of different cultures are included in international cooperation, a large number of speech contacts appear, and the pace of communication and communication is accelerating. The issues of forming relationships and building business with foreign partners, international cooperation both in Ukraine and abroad have always been relevant.

Among the trends that characterize the modern world, one of the main ones is the globalization and internationalization of economic and socio-cultural activities. According to experts, almost half of the global gross domestic product is produced by joint ventures. In addition, there is an intensification of international technology transfer. At the same time, at the level of the mentality of one or another nation, stereotypes about the "correctness" of their own culture (including business and economic) and the "strangeness" of other cultures continue to operate.

Differences between different cultural groups or subgroups, even if they speak the same language, can create problems and make it much harder to understand each other.

Working with other cultures requires patience, an exploratory approach and an openness to the differences that one has to face when working with people from other cultural backgrounds. To be successful in your work, you need to take into account cultural norms and characteristics, as well as constantly learn and improve your skills in interacting and communicating with people from different cultural backgrounds.

Intercultural contacts bring new ways of communication into business relations, diplomatic relations, workflow organization models, the requirements for the professionalism of employees change, and the ability to adapt to the numerous nuances of the national culture of the partner country gives an undeniable advantage over competitors and eliminates unjustified risks.

This article analyzes the impact of cross-cultural communication on the behavior of employees in representative offices around the world, draws attention to the conduct of international negotiations, the resolution of conflict situations when diplomats are representatives of different cultures.

Among the most effective principles of cross-cultural interaction, we include: awareness of the culture of a business partner, readiness to enter into a dialogue, establishing relationships of trust and mutual respect, understanding and interpreting other cultures, accepting the divergence and equivalence of business cultures.

**Key words:** culture, cross cultural communication, international cooperation, international negotiations, negotiation process, communication, conflict, cultural environment, diplomatic etiquette.

**Постановка проблеми.** У світі глобалізації та різноманітної культурної спадщини крос-культурні взаємодії стають все більш поширеними. Як соціальні суб'єкти ми постійно перебуваємо в ситуаціях, коли необхідно спілкуватися і працювати з людьми з різних культурних середовищ. Правильна взаємодія може принести різноманітність переваг, включаючи економічні та соціальні, проте неправильна взаємодія може призвести до конфліктів та проблем.

Сьогодні міжнародні зв'язки поєднують компанії практично у всіх країнах світу. І кожна держава має свою політичну ситуацію, свою історію, свої традиції, свою культуру; у кожній компанії, у свою чергу, свій статут та свої вимоги до партнерів та персоналу. Все це викликає серйозні ускладнення та труднощі для розвитку міжнародних зв'язків.

Крос-культурними називають комунікації на «перетині» культур, за наявності явних відмінностей цих культур, а також на перетині світоглядів, поглядів, віків, статусів і, звичайно, їх самих – культур, тобто спілкування та взаємодія людей – представників різних культур. Комунікувати можна вербально чи невербально, за допомогою різних інструментів, ефективно чи неефективно. Отже, під міжкультурною комунікацією розуміють функційно зумовлену комунікативну взаємодію людей як носіїв різних культурних спільнот, що орієнтована на взаємопроникнення культурно-комунікативних смислів, досягнення взаєморозуміння з урахуванням і збереженням «національної картини світу», їх взаємозбагачення в соціокультурному й духовному планах. Це тривалий процес, пов'язаний із подоланням негативних стереотипів, формуванням готовності особистості до діалогу та культурної комунікації.

Міжнародні контакти України із зарубіжними державами також набувають все більшого розвитку. Вони охоплюють весь спектр міждержавних відносин: політичні, економічні, гуманітарні, військово- та науково-технічні, консульські та інші. Щороку в нашій країні приймають сотні іноземних делегацій на рівні глав держав, урядів, міністрів закордонних справ, міністерств та відомств, представників міжнародних організацій та ділових кіл. І навпаки – представники нашої країни здійснюють інтенсивні візити за кордон.

Актуальність обраної теми обумовлена розширенням міжнародних зв'язків і, як наслідок, розвитком міжнаціонального спілкування. У сучасних умовах глобалізації, коли розвиток всесвітньої інтеграції торкнувся всіх сфер діяльності, міжнародні контакти стають дедалі тіснішими, а практика міжнародних переговорів стає дедалі інтенсивнішою. У зв'язку з цим не можна недооцінювати роль крос-культурних аспектів.

Звернемо увагу, що поява нових компаній та активне залучення в бізнес, співробітництво компа-

ній, які діють на міжнародному ринку, необхідність переговорних процесів, для вирішення питань бізнесу та політики, врегулювання конфліктів – все це актуалізує проблематику вивчення національних стилів ведення переговорів, вимагає знань культурних особливостей інших країн, так як від них залежить ефективність переговорного процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням комунікативної компетентності займалися: Т. Бутенко, І. Данченко, М. Завініченко, О. Касаткіна, І. Козубовська, О. Краєвська, С. Макаренко, В. Назаренко, Н. Тимофєєва, О. Хом'як, В. Черевко та ін. Зокрема Л.Г. Почебут приділяла велику увагу цим питанням, розробила теорію міжкультурної комунікативної компетентності як психологічної передумови конструктивної взаємодії представників різних культур.

Серед класичних робіт зарубіжних досліджень комунікативної компетентності з погляду теорії комунікації та культурології слід зазначити праці: L. Bachman, M. Canale, N. Chomsky, K. Foss, O. Argie, J. Koester, D. O'Hair, A. Palmer, G. Rickheit, H. Widdowson, C. Sabee та ін. Також у західній літературі дуже ретельно ці питання вивчали такі вчені, як С. Ронен, Р. Мід, Г. Богін, Л. Божович, Л. Виготський, Ю. Жуков, І. Зімня, А. Маркова, Д. Равен, Н. Хомський, А. Хуторський, С. Шишов, Е. Шейн, М. Портер, Ф. Лютенс; соціальні орієнтації та їх вплив на відмінність національних культур (Г. Лейн, Дж. Дістефано); базові критерії міжкультурних відмінностей (Г. Хофштеде, Ф. Тромпенарс). Якщо говорити про переговорний процес, про його роль, значення та вплив традиційно національного стилю, то необхідно звернути увагу на праці Лорда Актона, Е. Ренана, О. Бауера, Г. Лебона, в тому числі на роботи українських авторів: С. Абрамовича, Л. Варзацької, М. Вашуленка, С. Дорошенко та ін.

В дослідженнях Б. Ананьєва, А. Бодалева, А. Леонтьєва, Б. Ломова розглядаються теоретичні аспекти комунікативної компетентності. Вищезазначені вчені розглядають здатність людини до встановлення взаємовідносин як специфічну форму активності суб'єкта. Автори наголошують, що людина розкриває свої особові якості в процесі спілкування. Це пояснюється тим, що під час комунікації людина засвоює знання, цінності, засоби діяльності. Таким чином, людина формується як особистість та суб'єкт діяльності.

Разом з тим проблема формування комунікативної компетентності і сьогодні залишається актуальною, оскільки її вирішення у всіх сферах життєдіяльності в кінцевому результаті означає: раціоналізацію механізмів управління суспільством; затвердження діалогу як пріоритетної форми спілкування та єдиного способу вирішення глобальних проблем «цивілізаційних викликів»; культуру ведення професійних та міжнародних

переговорів у всіх сферах; формування моральної, духовної особистості шляхом розширення рівня відповідальності та свободи, в яких особистість шукає свої життєві смисли.

**Мета цієї статті:** обґрунтувати важливість розвитку комунікативних навичок ведення переговорів, дослідити сучасний вплив крос-культурної компетентності на особливості комунікації під час міжнародних переговорів та спрогнозувати подальші шляхи розвитку зв'язків партнерів по спілкуванню. Комунікативна компетентність формується в умовах безпосередньої взаємодії, тому є результатом досвіду спілкування між людьми. Цей досвід набувається не тільки у процесі безпосередньої взаємодії, а також опосередковано, в тому числі з літератури, театру, кіно з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. У процесі опанування комунікативної сфери людина запозичає з культурного середовища засоби аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм.

Люди, що уміють спілкуватися, розуміють, чують і не провокують одне одного. Вони вміють дослуховуватись навіть до найменших побажань своїх співрозмовників. До того ж немає агресорів і жертв, усі вміють досягати своєї мети, не нехтуючи метою інших, і на будь-якій стадії можуть зупинити конфлікт. Вони спілкуються не поверхнево і формально, а глибоко й усвідомлено, на рівні особистісних цінностей. Їм набагато простіше відкривати один одного, довіряти і розуміти водночас. Необхідно вміти володіти словом і налагоджувати професійну взаємодію, але саме спілкування як інструмент порозуміння дає справді безмежні можливості. Спілкування – це мистецтво, його не можна вивчити або знати – його можна лише практикувати і покращувати, постійно навчаючись, бо у цій сфері немає меж досконалості.

Міжкультурна комунікативна компетентність виявляється у позитивному відношенні, толерантності та довірі, знанні принципів та правил міжкультурної комунікації, вмінні розуміти та взаємодіяти з представниками різних культур.

Формування міжкультурної комунікативної компетентності передбачає отримання знань про свою та інші культури (мову, історію, мистецтво, літературу, архітектуру, міфологію та фольклор, релігію тощо). Однак знань про культурні особливості недостатньо, необхідний також розвиток умінь, навичок, специфічної здатності до спілкування з представниками інших народів та культур.

Крос-культурна взаємодія може бути джерелом багатства та різноманітності, але лише за умови поваги та розуміння культурних відмінностей. При дотриманні культурних норм та повазі інших культур, спілкування та співпраця між людьми

з різних культурних середовищ можуть стати ключем до успішної крос-культурної взаємодії та уникнення конфліктів. Також, робота з іншими культурами допомагає збільшити розуміння різних культур та традицій. Коли люди подорожують та працюють з іншими культурами, вони розширюють свій кругозір, навчаються нових поглядів на світ та оцінюють свій потенціал у нових середовищах. Вміння працювати з іншими культурами допомагає різним націям легше співіснувати, будувати міжнародні спільноти та захищати права всіх народів.

З розвитком суспільства змінюються і цінності, глобалізація та конвергенція нових технологій та комунікаційних структур сприяють формуванню більш ширшої міжнародної споживчої культури та цінностей.

Кожній національній культурі відповідає певна, лише їй властива система цінностей. Кожне нове покоління, що переймає цінності та переконання попереднього, відтворює культурну спадщину своєї країни. При цьому передаються не лише поведінкові стереотипи, а способи та моделі управління, що відрізняють одну країну від іншої. Саме з цих ознак можна визначити ту чи іншу модель ділової культури країни [4]. Через це культура кожної країни є первинною до її економіки, політики, права та моралі.

Поінформованість про культуру іншої держави найчастіше означає розуміння цінностей та поглядів іншої культури. Наші культурні орієнтири, сформовані нашою освітою, релігією чи соціальною структурою, також критично впливають на ділові взаємодії. Вивчаючи культури, дуже важливо пам'ятати, що це культури постійно розвиваються. Коли ми говоримо «культурний», ми не завжди маємо на увазі людей із різних країн.

Початкове формування культурних констант, безумовно, визначалося географічними та природно-кліматичними характеристиками районів компактного проживання національних спільнот і ці особливості зберігають своє важливе значення навіть сьогодні: національні характеристики представників Півдня та Півночі, особливості поведінки населення Сходу чи Заходу. Але під впливом політичних, економічних, релігійних, соціальних та інших процесів історичного розвитку окремих націй, становлення та еволюції національних держав ці культурні константи істотно змінювалися [3].

У міру того, як глобалізація зблизила світ, ділові відносини між представниками різних культур відбуваються щодня. Одним із проявів навичок міжкультурного спілкування сьогодні виступає політика культурної дипломатії. Адже вона має неабиякий спектр можливостей впливати на питання безпеки, формування міжнародного іміджу, успішного ведення переговорів, стимулювання розвитку культури та економіки, зміцнення

національної ідентичності, просування системи демократичних цінностей тощо.

Нині дедалі більш поширеним стає міжнародне співробітництво. Багато вчених-економістів стверджують, що економічний прогрес залежить від міжнародних відносин між культурами. На світових ринках важливо мати справу з більш ніж однією культурою. Вміння працювати з іншими культурами допомагає мати перевагу в ефективності комунікації та організації культурно-орієнтованого маркетингу.

У той же час культурна дипломатія як політика не повинна обмежуватися завданнями виключно сфери зовнішньополітичних відносин. Оперативна реагуючи на культурні запити суспільства, вона бере участь у його формуванні, осмисленні власного досвіду та плануванні майбутнього. Власне, культурна дипломатія може і має бути складовою культурної політики держави, але лише в тому випадку, якщо та відповідає актуальним потребам соціуму.

Не існує двох національностей, які б бачили світ однаково. Тут необхідно звернути увагу, що крос культурна комунікація у якнайширшому сенсі залежить від того, як і чому ми думаємо і діємо.

Більшість проблем у будь-якій міжкультурній взаємодії впливає з наших очікувань. Проблема в тому, що кожного разу, коли ми маємо справу з людьми з іншої культури – чи то в нашій країні, чи в усьому світі, – ми очікуємо, що люди будуть поводитися так само, як ми, і за тими самими правилами.

Таким чином, кожна група людей має свою унікальну культуру, тобто свій спосіб життя, цінності, переконання та спосіб мислення.

Переговори завжди були найважливішим інструментом дипломатії. Інституалізація культурної дипломатії є важливою умовою формування політики крос культурної комунікації, яка, з одного боку, впливатиме на питання національної безпеки та міжнародного іміджу, а з іншого – відкриє перспективи соціально-культурного та економічного розвитку держави, позитивно позначиться на внутрішній політичній стабільності, здібності бачити та планувати майбутнє. Однією з основних особливостей переговорів і те, що їх учасники перебувають у безпосередній взаємодії друг з другом та й у взаємній залежності. Міжкультурні переговори – це помічник, який допомагає представникам з абсолютно різних культур приходити до спільного консенсусу і успішно домовлятися про ту чи іншу операцію чи угоду.

Культура створює упередження у нашому сприйнятті, мотивації, інтересах та стратегіях, що може призвести до безлічі конфліктів у процесі переговорів. Аспекти культури, які можуть вплинути на переговори, включають мову, діалект, соціальні норми, діловий етикет, релігію, цінності,

кухню, гігієну, комфорт та особисті уподобання. На міжнародні переговори також часто впливають історичні події, націоналізм, правові обмеження, тарифи, географічна віддаленість, топографічні умови, багатосторонні союзи та політичні конфлікти. Вміння працювати з іншими культурами допомагає запобігати конфліктам та залагоджувати розбіжності. Різні культури можуть мати різні норми поведінки та комунікації, і знання цих норм допомагає створювати корисні відносини та заохочувати взаємоповагу.

Мова – це сукупність кодів, що використовуються в комунікації, які, якщо вони не використовуються ефективно, можуть виступати як бар'єр для встановлення розуміння та довіри. Нам потрібні ефективніші інструменти, і найголовніше – це знання всіх факторів, які можуть вплинути на перебіг розгляду. Різні нації та народності, як правило, мають своєрідний національний характер, який впливає на тип цілей та процесів, які суспільство переслідує у переговорах. Ось чому уточнення та розуміння культурних відмінностей життєво-важливе для успішної роботи у міжкультурній комунікації [11]. Оскільки ми дуже добре розуміємо, що наші партнери можуть бачити багато речей по-іншому, ми з огляду на це менш схильні робити негативні припущення і більш схильні добиватися прогресу в переговорах.

Необхідно звернути увагу на те, що навіть погляд на переговори може різнитися в різних культурах. Наприклад, у західних культурах переговори розглядаються як бізнес, а не як соціальна діяльність, але в інших культурах першим кроком у переговорах є встановлення довірчих відносин. Також важливо пам'ятати, що означає згоду у різних культурах. Наприклад, у Китаї кивок голови не означає, що китайський партнер погоджується з тим, що ви пропонуєте, а просто те, що вони слухають і стежать за тим, що ви кажете.

Взагалі, вміння ефективно вести переговори – складна річ, яка потребує певних навичок: необхідно знати, як проводити переговори, дотримуючись якогось алгоритму, як уникнути помилок, володіння вмінням уважно слухати, намагатися зрозуміти аргументи опонента. Правильно враховувати та застосовувати знання та навички крос культурної комунікації – використовувати та розуміти міміку, жести, пози, інтонації, здатність до роботи відповідно до норм та традицій інших країн. Також однією з найважливіших навичок є вміння ставити питання, слухати і чути співрозмовника. Вірно поставлені питання допомагають одержати з протилежного боку цінну інформацію, а також перевірити різні варіанти, які розглядалися під час підготовки до переговорів.

Механізмом реалізації принципів міжнародного спілкування є дипломатичний протокол, стандарти якого були закріплені Віденською

конвенцією 1961 року. Серед безлічі визначень дипломатичного протоколу можна назвати таке: «сукупність загальноприйнятих правил і традицій, дотримуваних урядами, департаментами закордонних справ, дипломатичними представниками, службовцями та іншими посадовими особами у відносинах». Це визначення є найбільш повним та відображає суть протокольної міжнародної діяльності. Згодом слово протокол стало використовуватися для позначення дипломатичного етикету. Державний протокол регулює відносини на національному рівні, сферами дипломатичного протоколу є міжнародні відносини. Останнім часом на перший план виходять проблеми застосування ділового протоколу, що регулює відносини у діловому середовищі за допомогою правил та стандартів, розроблених у міжнародній та національній практиці ведення переговорів. Чимало важливою складовою у міжнародному співробітництві є ділова етика. Загалом підтверджено, що брак знань у сфері ділового етикету впливає на репутації компаній та негативно позначається на фінансових результатах. При цьому найчастіше помилки в діловому етикеті роблять китайці (67%), за якими йдуть італійці (65%), американці (58%), німці (56%) та іспанці (52%) [7].

Таким чином, для підтримки ефективної взаємодії на високому рівні використовуються навички ведення дипломатичного протоколу та етикету. Вивчивши міжнародні правила ввічливості, формальні норми спілкування та церемоніальні звичаї, яким слід дотримуватися на офіційних заходах, ми отримуємо практичне уявлення про тонкі взаємодії, які покращать якість ведення переговорів у різних умовах.

Ділові культури відрізняються і глибиною підтексту. Якщо в одних культурах зміст контексту мінімально – сказано лише те, що сказано – не більше (моноактивні культури), то в інших – більша частина інформації міститься в контексті (реактивні культури). І менеджер, який керує мультикультуральним персоналом, може потрапити у скрутне становище або прийняти неправильне управлінське рішення (представники азійських культур ніколи не заперечать своєму керівнику, навіть бачачи його очевидну помилку, оскільки «врятувати свою (і тим більше іншу) особу» – це непорушна цінність цієї культури).

Враховуючи міжнародну обстановку у світі і, зокрема, в Україні, необхідно звернути увагу на те, що частиною життя є конфлікти і вони можуть виникнути будь-якої миті. Для дипломатів і державних діячів, переговори – це також шлях від конфлікту до врегулювання конфлікту, спосіб мирного вирішення конфліктних протиріч, що виникли, і врегулювання конфліктів шляхом взаємодії сторін з метою знаходження взаємоприйнятних рішень та письмового оформлення досягнутих

угод, можливість об'єднати суперечливі інтереси в загальне рішення на користь усіх залучених сторін. Це, звичайно, ідеальний підхід до переговорного процесу, і необхідно вміти регулювати перешкоди та обмеження, які часто підривають ефективність переговорного процесу, змінюючи перебіг переговорного процесу на шкоду залученим сторонам.

Відмітимо основні стратегії, які допоможуть уникнути конфліктів у взаємодії з іншими культурами: – це дослідження та вивчення культури (перш ніж розпочинати бізнес-переговори чи спілкування з представниками іншої культури, необхідно вивчити їх традиції та звичаї. Книги, статті, Інтернет-ресурси можуть допомогти отримати повне уявлення про культуру та її особливості), шанобливе ставлення до культурних відмінностей, встановлення відкритої комунікації, адаптація до культурних норм, уникнення стереотипів та забобонів. Один із ключових моментів успішної взаємодії з іншими культурами – це розуміння їх особливостей. Занурення в нову культуру може бути незвичним і викликати дискомфорт. Однак необхідно бути відкритими для нового, приймати відмінності та навчатися спілкуванню з представниками інших культур.

**Висновки.** Отже, результати аналізу нашого дослідження дозволяють зробити такі висновки:

зміст міжкультурної комунікації базується на інтеграції трьох найважливіших складових: мови, що відображає культуру народу; культури, що передає особливості суспільно-історичних умов; особистості, яка формується у ході освітньої і соціальної діяльності;

культурна дипломатія як інструмент «м'якої сили» визнається дедалі актуальнішим напрямом державної політики у зв'язку з необхідністю оперативного вирішувати питання національної безпеки, позитивного міжнародного іміджу, налагодження глобальних комунікацій.

На основі результатів крос-культурних досліджень, проведених у багатонаціональних корпораціях, запропоновано низку методик та відповідні типології світових бізнес-культур.

У кожній країні свої правила переговорів. Перед переговорами за кордоном слід вивчити норми цієї культури. Нерозуміння культури людини або групи людей, з якими ви веде переговори, може бути серйозною помилкою.

Тому дуже важливо дотримуватись наступних принципів:

– бути чесними під час переговорів, виконувати свої обіцянки та ставлення до інших таке, як ви хотіли б, щоб ставилися до вас – все це допомагає вам вести переговори етично;

– дізнатися якнайбільше про культуру інших учасників та засвоїти ключові моменти крос-культурної комунікації;

– переговори зазвичай відбуваються під час якихось важливих процесів, і володіння проникливими навичками заперечення може бути необхідним інструментом;

– обов'язково мати на увазі, що згода (наприклад, кивання головою вгору і вниз або відповідь «так, так») не може означати те саме в усіх культурах;

– ключовим компонентом переговорів є наявність альтернативи «узгодженій угоді»;

– під час переговорів важливо не допускати безліч типових помилок. Ці помилки можуть включати прийняття першої пропозиції, дозволи власного еґо стати на шляху, нереалістичні очікування щодо результату переговорів, надмірна емоційність під час процесу або обтяження попередніми невдачами і повторення минулого.

Таким чином, при проведенні міжнародних переговорів необхідно враховувати крос-культурні особливості країн, важливо пам'ятати, що у багатьох культурах існують кращі методи вирішення конфліктів та переговорів. Підготовка до переговорів з іноземними партнерами збільшує ефективність переговорного процесу та знижує ризики непорозуміння та зриву угоди. Партнери повинні розуміти культурні особливості інших, щоб краще орієнтуватися в тому, що інакше могло б перетворитися на безладну ситуацію. Крім того, необхідно розуміти концепцію культурних виразів, які можуть бути зрозумілі лише людиною, що належить до певної культури. У крос-культурній комунікації неможливо досягти реального успіху без дотримання культурних норм та традицій кожної країни у процесі спілкування.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації. *Наукові записки Нац. університету "Острозька академія"*. Серія: Культурологія. 2016. Вип. 17. С. 13–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl\\_2016\\_17\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoakl_2016_17_5) (дата звернення: 02.06.2023).
2. Афоніна І. Ю. Стратегії комунікативної поведінки в професійно значущих ситуаціях міжкультурного спілкування. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3. С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiprr\\_2013\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiprr_2013_3_6) (дата звернення: 11.06.2023).
3. Алдошина М. В., Брусільцева Г. М. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації. 2014. № 3. С. 197–202.
4. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації. *Наукові записки Нац. університету "Острозька академія"*. Серія: Філологічна. 2012. Вип. 23. С. 14–15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf\\_2012\\_23\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaf_2012_23_7) (дата звернення: 14.06.2023).
5. Дяченко, Тетяна Олексіївна. Організаційна культура: теорія і практика [Текст]: монографія / Т. О. Дяченко. К.: Логос, 2012. 323 с.
6. Колбіна Т. В. Сутність міжкультурної комунікації як особливої форми соціальної взаємодії представників різних культур. *Вісник Харківської державної академії культури*. 2010. Вип. 31. С. 105–114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak\\_2010\\_31\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2010_31_12) (дата звернення: 15.06.2023).
7. Котов М. В. Комунікативна невдача у ситуації міжкультурного спілкування. *Вісник Харківського нац. університету ім. В. Н. Каразіна*. Сер.: Філологія. 2013. № 1052. Вип. 74. С. 55–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFL\\_2013\\_74\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIFL_2013_74_12) (дата звернення: 15.06.2023).
8. Малинка Ю. Г. Толерантність як результат міжкультурної комунікації в умовах глобалізації. *Вісник Нац. авіаційного університету*. Сер.: Філософія. Культурологія. 2012. № 2. С. 123–127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnac\\_f\\_2012\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnac_f_2012_2_33) (дата звернення: 11.06.2023).
9. М'язова І. Ю. Особливості тлумачення поняття «міжкультурна комунікація». *Філософські проблеми гуманітарних наук*. 2006. № 8. С. 108–113.
10. David A. Victor. Cross-cultural. International Communication. URL: <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Cos-Des/Cross-Cultural-International-Communication.html>. (дата звернення: 15.06.2023).
11. Michal Zieba. Cross Cultural Negotiation. URL: <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/cross-cultural-negotiation>. (дата звернення: 14.06.2023).
12. Steers M. Richard. Management across cultures: developing global competences. 2-nd ed. Cambridge University Press, 2013.