**Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. 2025. № 3(73). С. 57–62**
**Научная статья**
**УДК 316.77**
**Doi:10.46845/2071-5331-2025-3-73-57-62**

# Влияние культурных различий на ведение деловых переговоров

**Ольга Валентиновна Стрелкова[1], Татьяна Васильевна Кармановская[2]**
[1]Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота ФГБОУ ВО «КГТУ», Калининград, Россия
[2]Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), Санкт-Петербург, Россия
[1]strelkova64@ mail.ru
[2]KTV@olpet.ru

***Аннотация:*** Переговоры играют важную роль в решении вопросов как в деловой сфере, так и в личных отношениях. Рассматривается роль переговоров как важного инструмента в решении деловых и конфликтных вопросов, а также их функции, особенности и компоненты. Особое внимание уделяется межкультурным аспектам, влиянию культурных и этнопсихологических особенностей на процесс ведения переговоров, а также рискам недопонимания и конфликтам, вызванным культурными различиями. Анализируются особенности переговоров в рамках различных культурных традиций, таких как западная и конфуцианская, и предлагаются стратегии повышения эффективности межкультурного взаимодействия, укрепления доверия и достижения взаимовыгодных решений.

***Ключевые слова:*** переговорный процесс, деловая среда, культурные особенности, конфуцианство, культурные традиции, баланс интересов, специфика переговоров.

***Для цитирования:*** Стрелкова О. В., Кармановская Т. В. Влияние культурных различий на ведение деловых переговоров // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота. – 2025. – № 3(73). – С. 57–62.

Переговоры всегда играют важную роль – с их помощью участники заключают выгодные сделки, устанавливают новые связи и строят долгосрочные отношения. Переговорная деятельность рассматривается как совокупность внешних условий и характеристик переговорной ситуации. Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и неоднороден по своим задачам. Любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию ряда функций. Но при этом функция поиска совместною решения должна оставаться приоритетной.

Переговоры отличаются от других видов профессионального общения: направленностью на согласование целей и интересов, стороны вынуждены считаться с мнением друг друга; достижением взаимного доверия, оппоненты вынуждены стремиться к балансу власти и взаимного контроля сторон (от признания неправоты до угроз и шантажа); критерием успешности является выполнение достигнутых договоренностей. Переговоры являются важным инструментом в процессе разрешения конфликтов и представляют собой систематический обмен мнениями между сторонами, направленный на достижение согласия.

Компонентами переговоров являются: стороны (участники переговоров, которые могут быть как индивидуумами, так и группами), цели (каждая сторона имеет свои цели и интересы, которые она стремится защитить), коммуникации (эффективное общение является ключевым элементом, позволяющим сторонам понять друг друга и выработать совместные решения) [1, с. 305].

Переговорный процесс в рамках разрешения конфликтов имеет свою специфику:

1. Фокус на интересах: в конфликтных ситуациях важно перейти от позиций (что каждая сторона хочет) к интересам (почему они этого хотят). Это позволяет найти более гибкие и взаимовыгодные решения;

2. Медиация и третейское разбирательство: в некоторых случаях для разрешения конфликта привлекаются нейтральные третьи стороны, которые помогают сторонам найти общий язык и выработать решение. Медиаторы могут помочь в структурировании процесса и облегчении коммуникации;

3. Долгосрочные отношения: важно учитывать, что разрешение конфликта может повлиять на будущие отношения между сторонами. Стремление к сохранению или восстановлению отношений может стать важным фактором в процессе переговоров;

4. Принципы "WIN-WIN": в успешных переговорах стороны стремятся к созданию ситуации, в которой обе стороны выигрывают. Это может быть достигнуто через креативное мышление и поиск нестандартных решений.

5. Постоянный процесс: переговоры могут быть не единовременным событием, а частью более широкого процесса, включающего множество встреч и обсуждений.

Взаимодействие 2-х сторон однородной культурной среды может ускорить достижение компромисса в случае обсуждения ключевых моментов встречи. Основными моментами при встрече являются: обретение взаимного авторитета сторон, использование прогрессивных методов и практики ведения переговоров, своевременное обсуждение специфики деталей сделки и, в случае необходимости, нахождение точек компромисса. Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников. Неотъемлемым условием любой встречи является подтверждение и гарантии результатов переговоров, и исполнение взятых на себя обязательств в дальнейшем. Умение находить общий язык и строить конструктивные отношения является ключом к успешному разрешению любых переговоров.

Межкультурные переговоры всегда сопровождаются рисками недопониманием, вызванным разницей в языках, традициях, ценностях. Когда ситуация дополнительно осложняется конфликтом и стрессовыми факторами (сжатые сроки, эмоциональное напряжение, жёсткие требования руководства), возрастает вероятность эскалации или полного срыва диалога.

Различия в отношении к времени (монохронное vs. полихронное), к иерархии (высокая или низкая дистанция власти), к личному и публичному пространству могут существенно влиять на ход переговоров и провоцировать конфликт, если стороны не осознают культурные особенности друг друга. В процессе встреч представителей различных культур могут возникать проблемы, связанные с этнокультурными различиями сторон-агентов переговорного процесса.

Анализ культурных различий в ведении переговоров позволяет выявить, как различные культурные контексты влияют на подходы к общению, принятию решений и разрешению конфликтов. Эти различия могут существенно повлиять на эффективность переговорного процесса и результаты разрешения конфликтов.

Основными результатами такого анализа являются:

1. Стиль общения. Прямолинейность vs. Непрямолинейность: В некоторых культурах (например, в США или Германии) предпочтение отдается прямому и открытом общению, тогда как в других (например, в Японии или Корее) может быть более предпочтительным непрямой подход, чтобы избежать потери лица. Разница в стилях общения может привести к недопониманию и конфликтам, если стороны не учтут эти различия;

2. Подход к времени. Линейное vs. Цикличное восприятие времени: В культурах с линейным восприятием времени (например, в Западной Европе и США) акцент делается на соблюдение сроков и планирование. В культурах с цикличным восприятием времени (например, в некоторых странах Латинской Америки и Азии) более важным может быть процесс и отношения, чем жесткие временные рамки. Это может привести к разным ожиданиям в ходе переговоров и их результатах;

3. Степень формальности. Формальные vs. Неформальные подходы: В некоторых культурах (например, в Японии) переговоры могут требовать высокой степени формальности и соблюдения иерархии, в то время как в других (например, в Австралии) могут быть более неформальными. Неправильное восприятие уровня формальности может вызвать недовольство и затруднить процесс;

4. Восприятие конфликта. Конфликт как негатив vs. Конфликт как возможность: В некоторых культурах конфликт рассматривается как негативное явление, которое следует избегать (например, в скандинавских странах), тогда как в других культурах (например, в некоторых странах Ближнего Востока) конфликт может восприниматься как возможность для обсуждения и улучшения отношений. Это различие может влиять на подход к разрешению конфликтов и готовность к компромиссам;

5. Стратегии разрешения конфликтов. Сотрудничество vs. Конкуренция: В некоторых культурах (например, в коллективистских обществах) акцент делается на сотрудничество и поиск общих решений, в то время как в индивидуалистических культурах может преобладать конкурентный подход. Это различие влияет на выбор стратегий в переговорах и может определять, насколько эффективно стороны смогут достигнуть соглашения;

6. Эмоциональный интеллект и управление эмоциями. Разное восприятие эмоций: Культурные различия могут влиять на то, как стороны выражают и воспринимают эмоции. В культурах, где открытое выражение эмоций является нормой, стороны могут быть более восприимчивыми к эмоциональным реакциям друг друга. В культурах, где эмоции сдерживаются, это может привести к недопониманию и напряженности в переговорах.

Недостаточное владение языком переговоров одной из сторон повышает риск неправильного толкования [2, с. 241]. Переводчики могут сгладить, но не исключить полностью, недопонимание и культурные «подводные камни». Дополнительный стресс может создавать ситуация, когда сторонам приходится взаимодействовать при наличии негативных исторических или политических контекстов. Стереотипы (например, «немцы всегда пунктуальны», «итальянцы слишком эмоциональны») мешают объективному восприятию партнёра.

На эффективность переговоров особое влияние оказывают: улучшение коммуникации (понимание культурных различий может способствовать более эффективному обмену информацией и снижению недопонимания, что, в свою очередь, повышает шансы на успешное разрешение конфликта), гибкость в подходах (знание о культурных различиях позволяет сторонам адаптировать свои стратегии и тактики, что может привести к более конструктивному взаимодействию), создание доверия (учет культурных особенностей помогает установить доверительные отношения между сторонами, что является важным фактором в процессе переговоров и разрешения конфликтов), избежание эскалации конфликта (понимание и уважение культурных различий могут помочь избежать ненужной эскалации конфликта и способствовать более мирному разрешению) [3, с. 46].

В незнакомой культурной среде трудно предугадать, как именно реагировать на конфликтные высказывания, поэтому стресс может усиливаться, и стороны стараются защитить себя жёсткими формулировками и ультимативными требованиями. В стрессовых и конфликтных ситуациях важно уметь «переключаться» между более прямолинейной и более дипломатичной манерой. Если оппонент пришёл из культуры «сохранения гармонии» (face-saving culture), прямые обвинения могут восприниматься крайне негативно.

Культурные особенности переговорного процесса определяются культурной средой, а этнопсихологические особенности – местом рождения, этнической принадлежностью, местом проживания участников встречи. Эти различия можно продемонстрировать на примере взаимодействия представителей западной культурной традиции и китае-центричной культурной традиции или конфуцианской культурной традиции. Китае-центричными можно называть страны, культура которых в значительной мере определяется конфуцианской этикой – Китай, Корея, Вьетнам, Япония.

Главной особенностью проведения переговоров с представителями китае-центричной культуры является конфуцианская этика и культурные традиции, которые принципиально отличаются от западной, европейской культурной традиции ведения переговоров. Влияние конфуцианской этики на культуру и деловую традицию переговоров огромна. Конфуцианская этика формирует ритуал – набор правильных образцов поведения, в том числе в ходе деловых переговоров. Ритуал и этнокультурные особенности формируют определенные методы, которые должны быть достигнуты в ключевых моментах.

При проведении переговоров необходимо участие равно-статусных партнеров при сотрудничестве разно-культурных групп. Авторитет сторон в конфуцианской традиции определяется возрастом и статусом участника переговоров. Для западной культурной традиции характерно уделять внимание опыту, квалификации и компетенции участников процесса.

Китайская традиция исключает прямой конфликт и агрессию во взаимоотношениях, что связано с «этикой лица». В этой связи «жесткие переговоры», понятие характерное для западной культурной традиции не допустимо. Китайская сторона, как правило, занимает пассивную выжидательную позицию, реагируя на внешние вызовы. Конфликт сторон согласно китайской традиции не может быть решен в прямом противостоянии. В отличие от западной культуры,

где победа в открытом конфликте – достижение, разрешение конфликта в китайском понимании, возможно только посредством компромисса. В этой связи огромную роль может играть третья сторона или посредник, который привлекается для урегулирования. Этот посредник должен обладать авторитетом для всех сторон переговоров.

В ходе переговоров каждая из сторон хочет понять, как было принято то или иное решение. Если для западной культурной традиции характерна рациональность, расчет, прогноз и планирование в управлении, то в китайской деловой культуре превалируют иррационально-интуитивные методы принятия решений, особенно в условиях неопределенности и риска. Если западная теория управления основана на допущении возможности избегания неопределенности в принятии решения посредством прогноза и планирования деятельности, то китайской традиции это чуждо – принять решение может только человек. Эту особенность необходимо учитывать при проведении переговоров.

Особенностью мышления от общего к частному является важной деталью переговорного процесса представителей китайской культурной традиции, так же они обладают повышенной скрупулезностью к деталям проведения переговоров. Это прямо противоположно представителям западной культуры, склонным к дедукции, т. е. формированию определенных составляющих деталей из общей картины.

Компромисс является условием сделки, принятой сторонами по результатам переговоров. И если для западной культурной традиции компромисс – это всегда результат достигнутых соглашений, но не всегда равноценный для обеих сторон. Для китайской культурной традиции компромисс – это взаимовыгодные условия сделки, только такие имеют в дальнейшем перспективу исполнения.

Западная культурная традиция огромное значение уделяет контракту, как письменному соглашению между сторонами, что закреплено в Венской конвенции о договорах от 1980 года. Условия подписанного контракта незыблемы и должны исполняться под страхом судебного преследования. Однако, при проведении переговоров и заключении соглашения с китайской стороной, необходимо учитывать ничтожность контракта и повышенное внимание к устным договоренностям, в том числе личным контактам и гарантиям в китайской культурной традиции. Выполнение обязанностей по сделке всегда будет зависеть от того, как стороны воспринимают условия заключенной сделки и найден ли компромисс [4, с. 71]. Отсутствие такового не дает гарантий исполнения сделки даже при условии наличия подписанного контракта.

В качестве подтверждения разницы в переговорном процессе между представителями китайско-центричной и западной культур можно описать несколько примеров, иллюстрирующих ключевые аспекты переговоров между этими культурами, что является полезным для понимания различий в подходах и стилях ведения переговоров.

***Пример 1:*** Переговоры о коммерческом соглашении

Ситуация: Западная компания (например, из США) ведет переговоры с китайским производителем о поставках товаров.

Западный подход:

Прямота: Западные переговорщики могут начать с четкого изложения своих требований и условий, ожидая, что китайская сторона ответит аналогично.

Фокус на цене: Западная сторона может сосредоточиться на цене как основном факторе, используя конкретные цифры и данные о рынке.

Китайский подход:

Непрямой стиль: Китайские переговорщики могут сначала установить личные отношения, прежде чем перейти к обсуждению условий.

Важность контекста: Вместо того чтобы сразу обсуждать цену, китайская сторона может задать вопросы о компании, её репутации и долгосрочных планах.

Результат: Если западная сторона не учтет культурные различия и будет слишком настойчива, это может привести к недопониманию и даже к прекращению переговоров. Успешные переговоры потребуют от каждой стороны гибкости и готовности адаптироваться к стилю другой стороны [5, с. 95].

***Пример 2:*** Переговоры по совместному предприятию

Ситуация: Западная технологическая компания хочет создать совместное предприятие с китайской компанией.

Западный подход:

Структурированный процесс: Западные компании часто используют формальные процедуры и документацию, включая контракты и соглашения, которые четко определяют права и обязанности сторон.

Краткосрочные цели: Западные переговорщики могут акцентировать внимание на быстром достижении результатов и подписании соглашений.

Китайский подход:

Долгосрочные отношения: Китайская сторона может предпочесть сосредоточиться на создании доверительных отношений и обсуждении долгосрочных перспектив, прежде чем переходить к формальным соглашениям.

Гибкость в условиях: Китайские переговорщики могут быть менее склонны к жестким условиям и более открыты к обсуждению различных вариантов.

Результат: Если западная сторона сосредоточится только на краткосрочных целях, это может вызвать недовольство у китайских партнеров, которые ищут более глубокое сотрудничество и доверие. Успешные переговоры потребуют от обеих сторон понимания и уважения к культурным различиям [6, с. 205].

***Пример 3:*** Переговоры в сфере инвестиций

Ситуация: Западная инвестиционная компания хочет инвестировать в китайский стартап.

Западный подход:

Финансовая прозрачность: Западные инвесторы могут требовать детальной финансовой отчетности и прозрачности в процессах.

Жесткие условия: Западные компании могут настаивать на строгих условиях, включая контроль над управлением.

Китайский подход:

Личное доверие: Китайские стартапы могут уделять больше внимания личным связям и репутации инвесторов, чем строгим финансовым показателям.

Гибкость в переговорах: Китайская сторона может предложить более гибкие условия, чтобы сохранить отношения и избежать конфликта.

Результат: Если западные инвесторы не смогут адаптироваться к ожиданиям китайской стороны в отношении доверия и отношений, это может привести к провалу сделки. Успешные переговоры будут зависеть от способности обеих сторон находить компромиссы и учитывать культурные аспекты [7, с. 86].

***Пример 4:*** Переговоры в области технологий

Ситуация: Западная компания по разработке программного обеспечения ведет переговоры с китайской фирмой о совместной разработке продукта.

Ключевые аспекты: Подход к инновациям: Западные компании могут акцентировать внимание на защите интеллектуальной собственности, в то время как китайская сторона может быть более ориентирована на быстрое внедрение и адаптацию технологий.

Командный подход: В китайской культуре может преобладать командный подход к принятию решений, в то время как западные компании могут действовать более индивидуально [8, с. 216].

Эти примеры подчеркивают важность понимания культурных различий в ведении переговоров. Успешные переговоры между представителями китайско-центричной и западной культур требуют гибкости, терпения и готовности адаптироваться к стилю общения другой стороны. Понимание этих различий может значительно повысить шансы на достижение взаимовыгодного соглашения. Учет всех вышеперечисленных особенностей позволяет активизировать процесс переговоров в международном бизнесе в пространстве современного рынка, участниками которых являются представители различных культур [9, с. 47]. Специфика проведения переговоров с представителями китае-центричной и западной культуры обусловлена конфуцианской этикой и культурной традицией, которая формирует нормы поведения в ходе деловых переговоров.

Переговоры при любых условиях требуют тщательной подготовки, умения контролировать эмоции и грамотно выбирать стратегию взаимодействия. Ключевыми факторами успеха являются открытое общение, уважение к оппоненту, умение находить общие интересы и вовремя обращаться к фактам и аргументам, а не к эмоциям. Регулярная практика и анализ собственных ошибок позволяют постоянно повышать эффективность переговорного процесса [10, с. 58].

Кросс-культурные переговоры в различных условиях требуют от участников особой бдительности и гибкости. Знание культурных особенностей партнёра, умение адаптировать стиль коммуникации, использовать посреднические механизмы и сохранять уважение к собеседнику даже при сильной эмоциональной нагрузке – вот основные компоненты успешного взаимодействия. В современном глобальном мире, где конфликты неизбежны, способность кросс-культурно договариваться часто становится конкурентным преимуществом.

Использование подобного рода знаний позволяет значительно снизить риски кросс-культурного взаимодействия, повысить эффективность принятия решений. Анализ культурных различий в ведении переговоров является важным инструментом для повышения эффективности разрешения конфликтов, так как он позволяет учитывать уникальные особенности каждой стороны и находить более подходящие и взаимовыгодные решения.

**Список источников**

1. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практическое пособие / О. А. Митрошенков. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 315 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-534-10704-3. – URL: https://urait.ru/bcode/565070 (дата обращения: 17. 04. 2025).

2. Корягина, Н. А. Эффективные коммуникации. Социальная компетентность личности : учебник для вузов / Н. А. Корягина. – Москва : Юрайт, 2025. – 344 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18144-9. – URL: https://urait.ru/bcode/568778 (дата обращения: 17. 04. 2025).

3. Шипилов, А. В. Управление стрессом в бизнесе. Психология управления. – 2017. – 2(1). – С. 45–57.

4. Малявин, В. В. Искуство управления. – Москва : Астрель, 2003. – С. 69–75.

5. Meyer, E. (2014). The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business. PublicAffairs.

6. Chinese Business Etiquette: A Guide to Protocol, Manners, and Culture in thePeople's Republic of China Paperback – March 1, 1999 by Scott D. Seligman (Author).

7. Li, J. K. (2020). Negotiating with the Chinese: A Guide for Western Businesspeople. Business Expert Press.

8. Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2020). The Globalization of Business: A Guide to Global Management. Harvard Business Review Press.

9. Малявин, В. В., Экономика жизни. Менеджмент и стратегии бизнеса в Китае. – Москва : Феория, 2013. – С. 44–52.

10. Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров : учебник для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 121 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09865-5. – URL: https://urait.ru/bcode/562314 (дата обращения: 17.04.2025).

**Информация об авторах**

О. В. Стрелкова – кандидат психологических наук, доцент;

Т. В. Кармановская – кандидат химических наук, старший преподаватель.

Статья поступила в редакцию 05.06.2025; одобрена после рецензирования 07.07.2025; принята к публикации 14.07.2025.