

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-64>

УДК 339.9

РОЛЬ ІНДИВІДУАЛІЗМУ У КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПЕРЕГОВОРАХ ПРИ УКЛАДАННІ УГОД

THE ROLE OF INDIVIDUALISM IN CROSS-CULTURAL NEGOTIATIONS IN CONCLUSION OF AGREEMENTS

Пожар Артем Анатолійовичкандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8662-9074>**Франко Людмила Сергіївна**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0597-1960>**Туль Світлана Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3637-4197>**Pozhar Artem, Franko Lyudmila, Tul Svitlana**
Poltava University of Economics and Trade

У статті розглянуто вплив культурних особливостей на ефективність ведення міжнародних переговорів. Спираючись на існуючу теоретичну базу, автори ставлять на меті визначити зв'язок між ступенем «культурно-го індивідуалізму» сторін та загальною ефективністю переговорного процесу. Описано базові системи вимірів крос-культурних переговорів. Доведено, що культурам із низьким рівнем індивідуалізму властиво сприймати обмін пропозиціями як частину підготовчого процесу, в той час як переговорники із високо індивідуалістичною культурою сприймають його як складову процесу прийняття конкретних рішень. Автори дійшли висновку, що для носіїв висококонтекстних культур, які характеризуються низьким рівнем індивідуалізму – обмін інформацією носить часто символічне значення, в той час як для носіїв низькоконтекстних культур – практично-прикладне значення, що може суттєво впливати на хід крос-культурних переговорів.

Ключові слова: крос-культурні переговори, крос-культурна комунікація, теорія культурних вимірів, теорія висококонтекстної та низькоконтекстної культури, культурний індивідуалізм, обмін інформацією у перемовинах.

The article examines the influence of cultural features inherent in different countries on the processes and effectiveness of international negotiations. Based on the existing theoretical framework for cross-cultural negotiations, the authors set the goal, first of all, to determine and describe the relationship between the degree of "cultural individualism" of the parties and the overall effectiveness of the negotiation process. To this end, the authors reveal the role of culture as an important factor of influence on negotiation processes. The basic systems of cross-cultural negotiations' dimensions (characteristics), which are proposed in the theories of cross-cultural communications: Hofstede's theory of cultural dimensions, Hall's theory of high-context and low-context cultures, etc., are described. Among the dimensions (characteristics and factors of influence on cross-cultural negotiation process) proposed in the above theories, the authors selected "cultural individualism" for research as one of the most important and influential factors. Using methods of analysis and systemic approach, the presence of a certain dichotomy in the established cultural approaches to information exchange during international negotiations has been determined. It has been detected that direct exchange of information in the format of questions and answers during negotiations can be perceived by the parties differently, depending on their cultural characteristics. It has been proven that it is cultures with a low level of individualism that tend to perceive the exchange of proposals as part of the preparatory process, while negotiators with a highly individualistic culture perceive it as a component of making specific decisions

process, which should be taken into account when planning and organizing cross-cultural negotiations. The authors concluded that for negotiators who are carriers of high-context cultures and are therefore characterized by a low level of individualism, the exchange of information during negotiations often has a symbolic meaning, while for carriers of low-context cultures (and therefore, significant individualism), the exchange of information has a practical and applied meaning, which can have a significant impact on the course of cross-cultural negotiations.

Keywords: cross-cultural negotiations, cross-cultural communication, theory of cultural dimensions, theory of high-context and low-context cultures, cultural individualism, exchange of information in negotiations.

Постановка проблеми. Проведення крос-культурних переговорів є фундаментальним компонентом міжнародних ділових відносин. Їх важливість неможливо переоцінити, оскільки це – одна з найважливіших глобальних навичок, якими може володіти менеджер-переговорник. Посилення процесів економічної та політичної глобалізації та інтернаціоналізації викликало підвищений попит на фахівців з міжнародних комунікацій. При цьому, існують суттєві культурні відмінності у підходах до ведення переговорів та укладання угод в різних країнах. Культура впливає на процеси ведення переговорів та укладання угод і ускладнює їх, оскільки чинить вплив на поведінку сторін в ході переговорів, стилі спілкування, інтереси, пріоритети, моделі поведінки, і використання переговорних стратегій. Досягти згоди в крос-культурних переговорах складніше, ніж у моно-культурних, і не врахування саме культурних аспектів часто стає причиною провалу міжнародних перемовин. Через цей високий рівень проблемності, з яким стикаються учасники крос-культурних переговорів, успішні комунікаційні моделі, що діють в національних культурних рамках, неможливо просто перенести та застосувати у міжнародному бізнесі чи дипломатії. Подолання означених проблем вимагає використання різних переговорних підходів та технік, властивих для відмінних культурних середовищ. Саме тому важливо розуміти не лише окремі проблеми крос-культурних переговорів, але ширшу, панорамну картину культурних відмінностей. Дана стаття має на меті, спираючись на вже існуючі дослідження, – визначити і розширити напрямки підвищення ефективності крос-культурних переговорів, і зокрема – взаємозалежність між так званою «культурним індивідуалізмом» сторін та ефективністю перемовин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Активні дослідження теми крос-культурних перемовин розпочалися у 1960х роках. Вже у ранніх дослідженнях зазначалося, що національна культура є важливим чинником у крос-культурних переговорах [30]. З роками з'явилося все більше доказів на користь зазна-

ченої тези [2; 6; 9; 12]. Публікації з результатами досліджень крос-культурних переговорів наводять різну методологію. У ряді публікацій авторами запропоновано власні всеосяжні системи вимірів, що характеризують природу крос-культурних переговорів, але не залежать від впливу базових праць Хофстеда [16] та «The Globe Study» [19], наприклад – Салакус [29] та Соєр [33]. По-друге, існують дослідження, які послуговуються категоріальним апаратом Хофстеда, що набув подальшого розвитку: наприклад, категорія індивідуалізму, запропонована Хофстедом, була розділена на горизонтальний та вертикальний індивідуалізм [31], які, в свою чергу, розглядаються в дослідженнях крос-культурних переговорів [10].

Ведення дипломатичних крос-культурних переговорів розглядали у своїх працях Барстон [5], Хан і Балдіні [22], а структура й логіка крос-культурних перемовин досліджена у роботах Нікерсона [27], Джаспера [20], Міртса [25], Левікі [23], Балліу [4], Цвейра [34]. Методики переконання в крос-культурних перемовинах досліджені О'Кіфом [28].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць у цій сфері, залишаються аспекти, які потребують подальшого дослідження. Зокрема, актуальним є питання вивчення зв'язку між врахуванням ступеню культурного індивідуалізму сторін в процесі ведення крос-культурних переговорів та ефективністю таких переговорів.

Постановка завдання. Мета статті полягає у здійсненні аналізу пріоритетних компонентів крос-культурних переговорів задля визначення ролі культурного індивідуалізму сторін у досягненні поставлених цілей перемовин. Виконання поставлених завдань планується здійснити, спираючись на методи класифікації, дедукції та системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розуміння теорії та сутності крос-культурних переговорів вимагає формулювання визначення ключової компоненти даного процесу – культури. Культура – це складне та багатошарове поняття, яке охо-

плює вірування, цінності, звичаї, норми поведінки та системи символів суспільства. Згідно з дослідженнями Едварда Т. Холла та Герта Хофстеда, культура глибинно впливає на спосіб мислення, спілкування та поведінку людей. Розуміння розмаїть культур та їх компонентів має вирішальне значення в крос-культурних переговорах. Теорія культурних вимірів Хофстеда [16] є особливо корисною для пояснення поведінкових відмінностей у різних культурних середовищах. Ці виміри включають індивідуалізм проти колективізму, дистанцію влади, уникнення невизначеності, маскуліність проти жіночності, довгострокову орієнтацію проти короткострокової орієнтації та поблажливість проти стриманості.

Теорія крос-культурної комунікації вивчає, як спілкуються люди із різних культурних середовищ, а також непорозуміння і конфлікти, які можуть виникати в процесі комунікації. Едвард Т. Холл запропонував теорію висококонтекстної та низькоконтекстної культури, щоб пояснити вплив культури на стилі спілкування. Культури з високим контекстом (як у Китаї та арабських країнах) значною мірою покладаються на імпліцитну інформацію та контекст, тоді як культури з низьким контекстом (як у США та Німеччині) мають тенденцію до прямого та явного спілкування. Ця різниця особливо помітна під час крос-культурних переговорів, де обидві сторони повинні розуміти стилі спілкування одна одної, аби уникати непорозуміння та конфліктів.

Теорія висококонтекстної та низькоконтекстної культури Холла [7] генерує важливі рекомендації для крос-культурних переговорів. У культурах із високим контекстом люди часто передають інформацію за допомогою невербальних сигналів, мереж стосунків та історичного контексту. І навпаки, спілкування в культурах із низьким контекстом є більш прямим та явним, спираючись на чітке вербальне вираження та конкретні дані. Під час переговорів, учасники, що належать до культур високого контексту, можуть більше зосереджуватися на побудові довгострокових відносин і довіри, тоді як представники культур із низьким контекстом можуть надавати пріоритет умовам контракту та конкретним деталям.

Герт Хофстед запропонував шість культурних вимірів [18], які допомагають пояснити поведінку та процеси мислення в різних культурних контекстах:

– *Індивідуалізм проти колективізму*: індивідуалістичні культури наголошують на особистих досягненнях і свободі, тоді як

колективістські культури зосереджуються на групових цілях і співпраці.

– *Дистанціювання влади*: цей вимір відображає ступінь, до якого суспільство приймає нерівний розподіл влади. Культури високого ступеню дистанціювання визнають ієрархічний порядок і авторитет, тоді як культури низького – наголошують на рівності та співучасті.

– *Уникнення невизначеності*: характеризує толерантність суспільства до невизначеності та двозначності. Культури уникнення високого рівня невизначеності мають тенденцію встановлювати детальні правила та процедури для зменшення невизначеності, тоді як інші – легше ставляться до двозначності.

– *Маскуліність проти жіночності*: «чоловічі культури» цінують конкуренцію, досягнення та матеріальний успіх, тоді як «жіночі культури» надають пріоритет співпраці, стосункам і якості життя.

– *Довгострокова орієнтація проти короткострокової*: культури, орієнтовані на довгострокову перспективу, зосереджуються на майбутніх цілях і постійних зусиллях, тоді як культури, орієнтовані на короткострокову перспективу, віддають пріоритет негайним потребам і швидким результатам.

– *Поблажливість проти стриманості*: «поблажливі культури» заохочують вільне задоволення основних людських бажань, тоді як «стримані культури» підкреслюють соціальні норми та обмеження.

Концептуальні рамки Хофстеда та «The Globe Study» належать до найбільших досліджень, які проводилися в галузі крос-культурного менеджменту [16; 19]. У 1970-х рр. Хофстед проводив опитування в рамках внутрішньо-корпоративних досліджень серед 117000 менеджерів IBM із 50 країн і вивів спочатку зазначені вище виміри: 1) ІНД (індивідуалізм); 2) ДВЛ (дистанціювання влади); 3) МСК (маскуліність); 4) УНВ (уникнення невизначеності) [15]. А в наступному дослідженні – додав п'ятий вимір: 5) ДСО (довгострокова орієнтація) [17].

Результати його досліджень вказують на значні національні відмінності за названими параметрами. В середині 1990х рр. у дослідженні «The Globe Study» було відтворено та розширено дослідницький підхід Хофстеда: в міжкорпоративному дослідженні було опитано понад 17000 менеджерів із 951 компанії, що працювали у 3 різних галузях, походили з 62 культур, 59 країн. Дослідження враховувало можливу різноманітність корпоративних

культур та галузеві особливості. «The Globe Study» зазначили 9 вимірів: 1) СВП (само впевненість); 2) ОЕФ (орієнтація на ефективність); 3) ОМБ (орієнтація на майбутнє); 4) ІКЛ (інституційний колективізм); 5) ВКЛ (внутрішньогруповий колективізм); 6) ГЕЛ (гендерний егалітаризм); 7) ДВЛ (дистанціювання влади); 8) УНВ (уникнення невизначеності) та 9) ГОР (гуманна орієнтація) [19].

Крім того, «The Globe Study» запровадили поділ між культурними цінностями («Як має бути») і практиками («Як є») у своїх вимірах. Іншими словами, те, як люди стверджують, що вони поведуться в певних ситуаціях (на основі «цінностей за замовчанням») і те, як вони поведуться насправді – практика, про яку вони повідомляють самі – розглядається за допомогою двох різних підходів. За допомогою цього поділу передбачається виявити можливі невідповідності між культурною реальністю та культурним ідеалом, що створює додатковий інструмент для аналізу в ході досліджень [24]. Підсумовуючи, «The Globe Study» продовжило, вдосконалило та оновило роботу Гофстеда як за обсягом, так і за методологією.

Результати показують, що існує очевидна дихотомія у сформованих культурних підходах до того, як обмінюватися інформацією. Схоже, що ця дихотомія розтягується вздовж шкали ІНД Хофстеда. Прямий обмін інформацією розуміється як концепція спілкування, коли одна сторона ставить прямі запитання, інша відповідає, і навпаки [1]. Відповідно, прямий обмін інформацією властивий представникам культур з високими показниками ІНД [3]. В культурах із низькими показниками ІНД, обмін інформацією, здається, розуміють по-іншому: їм властивий непрямий підхід із використанням шаблонних письмових пропозицій, якими сторони обмінюються – саме так передаючи інформацію [1]. В культурах із низькими показниками ІНД виявлено переважне використання реципрокного обміну непрямою інформацією. Отримані неоднозначні висновки щодо питання про те, чи надають перевагу певні культури обміну інтегративною інформацією. Таку схильність приписують культурам із високим рівнем ІНД [8], тоді як у міжфірмових електронних переговорах помічена протилежна тенденція [13]: в культурах з низьким рівнем ІНД обмін інтегративною інформацією є активнішим. Одним із можливих пояснень даному феномену може бути різночитання терміну «інтегративна інформація». Такі універсальні слова, як наприклад, «інтегративна

інформація», знаходять підтримку в багатьох культурах [32], але відрізняються способом їх тлумачення. Іншими словами, отримання цінної інформації від іншої сторони в ході переговорів відбувається в більшості культур, але те, чи це робиться через взаємні запитання та відповіді, чи шляхом розробки пропозицій без обміну важливою усною інформацією за столом – залежить від культурних рамок. Примітно, що нижній край шкали ІНД переважно стосується країн «глобального півдня», тобто Латинської Америки, Азії та Африки [16], де отримання інформації про пріоритети іншої сторони в переговорах може бути пов'язане з непрямим обміном інформацією, як наприклад, це властиво для Китаю [2]. Тому не дивно, що в культурах з низьким показником ІНД і високим ДВЛ обмін першими пропозиціями в переговорах відбувається в процесі збору інформації, тоді як у культурах з високим рівнем ІНД і низьким ДВЛ – перші пропозиції в переговорах мають на меті консолідацію інформації [2].

Звідси можна зробити висновок, що коли для одних культур пропозиція в переговорах є засобом обміну інформацією (при низькому ІНД), то для інших культур – така пропозиція є складовою переговорного процесу (при високому ІНД). Відповідно, активний обмін інформацією перед першими пропозиціями в переговорах збільшує їх ефективність в культурах із високим рівнем ІНД і зменшує ефективність у переговорах сторін, що відносяться до культур із низьким рівнем ІНД [2]. Цей висновок також може поставити під сумнів загальну застосовність Гарвардського методу [11], де автори виступають за прямі запитання та відповіді задля досягнення максимально позитивного ефекту від переговорів, в не залежності від країни, а отже – культурних особливостей.

Ще одним важливим аспектом переговорів є довіра [14]. Існують різні фактори, на яких ґрунтується довіра. Так звана «зовнішня довіра», наприклад, базується на правових системах, контрактах, судових процесах і правоохоронних органах [26]. Саме тому моделі «зовнішньої довіри» мають базуватися на високих показниках СВП та ІНД і низьких показниках ДВЛ.

Висновки. Особливу увагу у статті приділено ролі культури як ключового фактора, що формує переговорну стратегію. У дослідженні розглянуто основні концепції крос-культурних відмінностей, зокрема модель культурних вимірів Г. Хофстеда та теорію висококонтекстних і низькоконтекстних культур Е. Холла.

Серед різних чинників, що впливають на переговорний процес, варто виділити «культурний індивідуалізм» як один із найважливіших. За допомогою аналізу та системного підходу виявлено наявність дихотомії у способах обміну інформацією між представниками

різних культур. Результати дослідження показують, що врахування рівня індивідуалізму сторін є критичним для досягнення успішних переговорних результатів незалежно від того, чи належать сторони до висококонтекстних або низькоконтекстних культур.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Adair W. L., Brett J. M. Culture and Negotiation Processes. In *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press. 2004. P. 158–176.
2. Adair W., Weingart L., Brett J. The Timing and Function of Offers in U.S. and Japanese Negotiations. *Journal of Applied Psychology*. 2007. № 92. P. 1056–1068.
3. Aslani S., Ramirez-Marin J. Dignity, face, and honor cultures: A study of negotiation strategy and outcomes in three cultures. *Journal of Organizational Behavior*. 2016. № 37. P. 1178–1201.
4. Balliu T., Spahiu A. Pre-negotiation activities: A study of the main activities undertaken by the negotiators as preparation for negotiation. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6, Iss.2. P. 75–86.
5. Barston R. *Modern Diplomacy*. 4th edition. Abingdon: Routledge, 2013.
6. Brett J. M., Gunia B. C., Teucher B. M. Culture and negotiation strategy: A Framework for future research. *Academy of Management Perspectives*. 2017. № 31. P. 288–308.
7. Brodowicz M. Hall's High and Low-Context Model of Culture. *Aithor*. URL: <https://surl.li/pwhzim>
8. Brett J. M., Okumura T. Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*. 1998. № 41. P. 495–510.
9. Elahee M. N., Kirby S. L., Nasif E. National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*. 2002. № 44. P. 799–818.
10. Erkuş A., Banai M. Attitudes towards questionable negotiation tactics in Turkey. *International Journal of Conflict Management*. 2011. № 22. P. 239–263.
11. Fisher R.W. *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in* (2nd edn.). New York: Penguin, 1991.
12. Gelfand M.J., Brett J., Gunia B.C. Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan. *Journal of Applied Psychology*. 2013. № 98. P. 504–513.
13. Graf A., Koeszegi S. T., Pesendorfer E. M. Electronic negotiations in intercultural interfirm relationships. *Journal of Managerial Psychology*. 2010. № 25. P. 495–512.
14. Gunia B., Brett J., Nandkeolyar A. In global negotiations, it's all about trust. *Harvard business review*. 2012. № 90 (12).
15. Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related*, 1980.
16. Hofstede G. *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed., [reprint]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ., 2001.
17. Hofstede G., Bond M. H. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 1988. № 16. P. 5–21.
18. Hofstede's cultural dimensions theory. *Wikipedia*. URL: <https://surl.li/wifbfu>
19. House R. J., Hanges P. J., Javidan M. Culture, Leadership, and Organizations. *The GLOBE Study of 62 Societies*, 2004.
20. Jasper K. *Persuasion: The hidden forces that influence negotiation*. London, 2018.
21. Routledge J. Optimizing multi-stage negotiations. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2001. Vol. 45. P. 155–173.
22. Khan M. A., Baldini G. M. Understanding the scope and importance of negotiation, in *The Palgrave handbook of cross-cultural business negotiation*, New York: Palgrave MacMillan, 2019.
23. Lewicki R. J. *Negotiation*. 8th edition, New York: McGraw-Hill Education, 2020.
24. Mahadevan J. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Cross-Cultural Management*. London: Sage, 2017. 146 P.
25. Meerts P. *Diplomatic negotiation: Essence and evolution*, The Hague: Clingendael Institute, 2015.
26. Metcalf L. E., Bird, A., Peterson M.F. Cultural influences in negotiations: A four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2007. № 7. P. 147–168.
27. Nikerson R. *Argumentation: The art of persuasion*, Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
28. O'Keefe D.J. *Persuasion: Theory and research*, 3rd edition, London: SAGE, 2016.

29. Salacuse J.W. Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision and Negotiation*. 1999. № 8. P. 217–236.
30. Sawyer J., Guetzkow H. Bargaining and negotiation in international relations. In: Kelman, H. (Ed.) *International Behavior*, Holt, Rinehart, Winston, New York, 1965. P. 465–520.
31. Triandis H.C., Gelfand M.J. Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. № 74, P. 118–128.
32. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, 1998.
33. Weiss S.E., Stripp W. Negotiating with foreign business persons. In *The Cultural Context in Business Communication*, Ed. Niemeier, 1998.
34. Zweir P.J., Guernsey T. *Advanced negotiation and mediation theory and practice: A realistic integrated approach*. 2nd edition. Boulder: National Institute for Trial Advocacy, 2016.

REFERENCES:

1. Adair W. L., Brett J. M. (2004). Culture and Negotiation Processes. In *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press. P. 158–176.
2. Adair W., Weingart L., Brett J. (2007). The Timing and Function of Offers in U.S. and Japanese Negotiations. *Journal of Applied Psychology*. № 92. P. 1056–1068.
3. Aslani S., Ramirez-Marin J. (2016). Dignity, face, and honor cultures: A study of negotiation strategy and outcomes in three cultures. *Journal of Organizational Behavior*. № 37. P. 1178–1201.
4. Balliu T., Spahiu A. (2020). 'Pre-negotiation activities: A study of the main activities undertaken by the negotiators as preparation for negotiation', *European Journal of Economics and Business Studies*. Vol. 6, Iss.2. P. 75–86.
5. Barston R. (2013). *Modern Diplomacy*. 4th edition. Abingdon: Routledge.
6. Brett J. M., Gunia B. C., Teucher B. M. (2017). Culture and negotiation strategy: A Framework for future research. *Academy of Management Perspectives*. № 31. P. 288–308.
7. Brodowicz M. Hall's High and Low-Context Model of Culture. *Aithor*. URL: <https://surl.li/pwhzim>
8. Brett J. M., Okumura T. (1998). Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*. № 41. P. 495–510.
9. Elahee M. N., Kirby S. L., Nasif E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*. № 44. P. 799–818.
10. Erkuş A., Banai M. (2011). Attitudes towards questionable negotiation tactics in Turkey. *International Journal of Conflict Management*. № 22. P. 239–263.
11. Fisher R. W. (1991). *Getting to YES: Negotiating agreement without giving in* (2nd edn.). New York: Penguin.
12. Gelfand M. J., Brett J., Gunia B. C. (2013). Toward a Culture-by-Context Perspective on Negotiation: Negotiating Teams in the United States and Taiwan. *Journal of Applied Psychology*. № 98. P. 504–513.
13. Graf A., Koeszegi S. T., Pesendorfer E. M. (2010). Electronic negotiations in intercultural interfirm relationships. *Journal of Managerial Psychology*. № 25. P. 495–512.
14. Gunia B., Brett J., Nandkeolyar A. (2012). In global negotiations, it's all about trust. *Harvard business review*. № 90 (12).
15. Hofstede G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related*.
16. Hofstede G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. ed., [reprint]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
17. Hofstede G., Bond M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. № 16. P. 5–21.
18. Hofstede's cultural dimensions theory. *Wikipedia*. URL: <https://surl.li/wifbfu>
19. House R. J., Hanges P. J., Javidan M. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*.
20. Jasper K. (2018). *Persuasion: The hidden forces that influence negotiation*, London.
21. Routledge J. (2001). 'Optimizing multi-stage negotiations,' *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 45. P. 155–173.
22. Khan M. A., Baldini G.M. (2019). Understanding the scope and importance of negotiation, in *The Palgrave handbook of cross-cultural business negotiation*, New York: Palgrave MacMillan.
23. Lewiki R. J. (2020). *Negotiation*. 8th edition, New York: McGraw-Hill Education.

24. Mahadevan J. (2017). A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Cross-Cultural Management. London: Sage. 146 P.
25. Meerts P. (2015). Diplomatic negotiation: Essence and evolution, The Hague: Clingendael Institute.
26. Metcalf L. E., Bird, A., Peterson M. F. (2007). Cultural influences in negotiations: A four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*. № 7. P. 147–168.
27. Nikerson R. (2021). Argumentation: The art of persuasion, Cambridge: Cambridge University Press.
28. O'Keefe D. J. (2016). Persuasion: Theory and research, 3rd edition, London: SAGE.
29. Salacuse J. W. (1999). Intercultural Negotiation in International Business. Group Decision and Negotiation. № 8. P. 217–236.
30. Sawyer J., Guetzkow H. (1965). Bargaining and negotiation in international relations. In: Kelman, H. (Ed.) International Behavior, Holt, Rinehart, Winston, New York, P. 465-520.
31. Triandis H.C., Gelfand M.J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. № 74. P. 118–128.
32. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (1998). Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing.
33. Weiss S. E., Stripp W. (1998). Negotiating with foreign business persons. In The Cultural Context in Business Communication, Ed. Niemeier.
34. Zweir P. J., Guernsey T. (2016). Advanced negotiation and mediation theory and practice: A realistic integrated approach. 2nd edition. Boulder: National Institute for Trial Advocacy.