

УДК 35.977.535.3

## Теоретические и практические аспекты влияния культуры на стиль переговоров

В.В. Дорофеева<sup>а</sup>, Н.Г. Зленко<sup>б</sup>

Филиал Байкальского государственного университета в Братске, ул. К. Маркса 14, Братск, Россия  
<sup>а</sup>d310574@yandex.ru, <sup>б</sup>hr.zlenko@gmail.com

Статья поступила 04.02.2019, принята 6.03.2019

*Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов влияния культуры на стиль переговоров. Раскрыты теоретические основы культуры (сущность, типология) и переговоров (сущность, виды, структура переговорного процесса). Осуществлен критический анализ взглядов ученых на проблему влияния культуры на переговоры. Выявлено, что влияние культуры на этот процесс рассматривается с двух сторон: 1) непонимание ценностей может быть причиной провала переговоров; 2) учет культурных ценностей и норм в переговорном процессе может стать частью их успешного ведения. Влияние культуры проявляется в каждом элементе международных переговоров (субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты), но мера ее влияния на переговорный процесс является расплывчатой, особенно в условиях глобализации экономики и сближения культур. Исследованы особенности культуры русских и китайцев, а также их стилей ведения переговоров с помощью компаративного анализа. Определено, что в культуре России и Китая имеется небольшое количество общих характеристик, что влияет на разное понимание методов и стилей ведения переговоров. Проанализированы особенности и факторы формирования китайского и русского стиля ведения переговоров. Раскрыты основные черты современного переговорного стиля, характерные для китайцев и русских, на основании шести критериев: отношение и стиль, обмен информацией, темп ведения переговоров, торг цены контракта, принятие решений, соглашения и контракты. Определено, что между российским и китайским стилем переговоров есть существенные различия при использовании невербальной коммуникации, в отношении к формированию команды, установлению цены контрактов и заключению соглашений. Русские больше внимания акцентируют на быстром заключении сделки, в то время как китайцы много времени уделяют деталям, позволяющим получить большую выгоду на всех этапах переговоров, заключения сделок и исполнения контрактов.*

**Ключевые слова:** культура; ценности; индикаторы ментальности Г. Хофстеда; переговоры; международные переговоры; стиль переговоров; китайский деловой стиль; российский деловой стиль.

## Theoretical and practical aspects of the influence of culture on the style of negotiations

V.V. Dorofeeva<sup>а</sup>, N.G. Zlenko<sup>б</sup>

Bratsk Branch of Baikal State University; 14, K. Marks St., Bratsk, Russia  
<sup>а</sup>d310574@yandex.ru, <sup>б</sup>hr.zlenko@gmail.com

Received 04.02.2019, accepted 6.03.2019

*The article is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the influence of culture on the style of negotiations. The theoretical foundations of culture (essence, typology) and negotiations (essence, types, structure of the negotiation process) are revealed. A critical analysis of the views of scientists on the problem of the influence of culture on negotiations is carried out. It is revealed that the influence of culture on this process is considered from two viewpoints: 1) a misunderstanding of values may be the reason for the failure of negotiations; 2) consideration of cultural values and norms in the negotiation process can be part of their successful conduct. The influence of culture is manifested in every element of international negotiations (subjects, structure, strategies, processes and results), but the measure of its influence on the negotiation process is vague, especially in a globalized economy and the convergence of cultures. The features of the culture of Russians and Chinese, as well as their styles of negotiating with the help of comparative analysis, are investigated. It is determined that the culture of Russia and China has a small number of common characteristics, which affects a different understanding of the methods and styles of negotiation. Analyzed the features and factors of the formation of the Chinese and Russian style of negotiation. The main features of the modern negotiation style, characteristic of the Chinese and Russian, are disclosed on the basis of six criteria: attitude and style, information exchange, pace of negotiation, contract price negotiation, decision making, agreements and contracts. It has been determined that there are significant differences between the Russian and Chinese style of negotiations when using non-verbal communication, in relation to team building, setting the price of contracts and entering into agreements. Russians focus more on making a deal quickly, while the Chinese spend a lot of time on details that allow them to get more benefits at all stages of negotiations, bargaining and contract execution.*

**Keywords:** culture; values; indicators of Hofstede's mentality; negotiations; international negotiations; negotiation style; Chinese business style; Russian business style.

**Постановка проблемы.** В условиях глобализации экономики все больше компаний ведут переговоры с представителями разных культур. Эффективность современных кросс-культурных коммуникаций во многом зависит от умения учитывать национальные особенности, традиции и ценности участников международных переговоров. Выстраивая стратегию и тактику переговоров, необходимо учитывать культурные особенности партнеров. Эти знания помогают быстрее найти общий язык с партнерами по международным переговорам.

В течение последних нескольких десятилетий число международных переговоров стремительно растет, что связано с активным развитием внешнеэкономической деятельности стран мира. Эта тенденция также присуща России. Экономическая интеграция со странами БРИКС способствовала тому, что международные переговоры стали довольно распространенным явлением для России. Китай является главным торгово-инвестиционным партнером России [7-8]. Соответственно, в этом исследовании акцентируется внимание на теоретических и практических аспектах влияния культуры на переговорный процесс на примере российского и китайского деловых стилей.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Кросс-культурные различия в международном бизнесе являются одним из актуальных вопросов среди ученых и практиков. Среди исследований, посвященных вопросам влияния культуры на переговоры, следует прежде всего отметить научные труды таких ученых, как Дж. Бретг, Дж. Фор и Г. Шёштедт, Дж. Рубин, В. Гриффин, Дж. Салакузе [7; 17-21; 23; 24]. Научные исследования показывают, что культура влияет на переговоры во многих аспектах, начиная от состава команды, формирования стратегии и заканчивая результатами переговоров. Исследования показали, что существуют принципиальные различия между культурами, которые определяют нормы для переговоров и поведение в переговорах [1; 9]. Большинство зарубежных исследований направлены на изучение особенностей национального делового стиля американцев, японцев, представителей Западной Европы. Особенности формирования ментальности русских и их переговорного стиля отображены в работах таких ученых, как Э.Я. Соловьев, А.А. Деревицкий, О.А. Баева, А.В. Павловская [2; 8; 13; 15] и др. Тем не менее, в научной литературе недостаточно исследованы особенности ведения русскими переговоров и различия между российским и китайским деловыми стилями.

Настоящее исследование ставит своей целью выявить влияние культуры на стиль ведения переговоров и определить различия китайского и российского стилей делового общения.

**Изложение основного материала исследования.** Изложение проблем влияния культуры на ведение переговоров предполагает обращение к их теоретическим аспектам, а именно к сущности, структуре и типологии. В научной литературе существует значительное количество разнообразных определений понятия «культура». Это объясняется тем, что среди ученых не существует единого подхода к определению данного феномена. Так, например, выдающийся ученый в сфере исследования культуры Г. Хофстеде предлагает достаточно широкое определение культуры как коллективно-программирования [26]. Г. Хофстеде исходил из того, что культура определяет установки и поведение людей, а сама изменяется с трудом, если и меняется, то очень медленно. Она имеет тенденцию воплощаться, кристаллизоваться в создаваемых людьми общественных институтах. Другим, более узким подходом к определению сущности культуры является ее понимание как совокупности определенных норм и убеждений. Например, Дж. Салакузе понимает культуру как совокупность поведенческих норм, убеждений и взглядов, характерных для группы и передающихся через социальные взаимодействия [23, с. 45].

Многие ученые пытались осмыслить и систематизировать культурные различия. Результаты их исследований позволяют легче понять полную картину культуры страны, а также то, каким образом элементы этой культуры влияют на разные аспекты общественной деятельности. Одним из наиболее эффективных методов описания культурных различий является контекстуальный подход, разработанный Эдвардом и Милдред Холл [5]. Согласно этому подходу, культуры сравниваются в зависимости от их отношения к контексту, под которым понимается информация, которая окружает и сопровождает событие. Согласно этому методу, выделяют страны с высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурами. Коммуникации в высококонтекстуальных культурах в значительной степени зависят от контекста невербальной части сообщения, в то время как в низкоконтекстуальных культурах они построены на основе сообщения, выраженного вербально. Наличие выделенных по культурным признакам групп стран в определенной степени позволяет избежать многих трудностей ведения бизнеса в международных масштабах.

Наиболее широко распространенной является типология национальной деловой культуры голландского социального психолога Г. Хофстеде, которая составлена на основе результатов эмпирических исследований культуры [28]. Современная методика Хофстеде базируется на расчете специальных индексов, отражающих шесть ментальных ценностей: индивидуализм (IDV), дистанция власти (PDI), избегание неопределенности (UAI), маскулинность (MAS), долгосрочная ориентация (LTO), индульгенция (в другой интерпретации – терпимость против сдержанности) (IVR).

Влияние культуры на переговоры многогранно. В действительности, многие аспекты международной деятельности, в том числе заключение контрактов, подвергаются влиянию культурных особенностей, свойственных каждой отдельно взятой стране. Переговоры являются уникальным, всеобъемлющим и универсальным коммуникационным средством для совместного принятия определенных решений, урегулирования конфликтов и налаживания взаимодействия различных партнеров в зависимости от специфики контекста – от межличностных до коммерческих и международных переговоров. Предназначение переговоров состоит в том, чтобы решать проблемы, предлагать необходимость перемен, определять возможные варианты и векторы изменений.

Дж. Бретт считает, что переговоры представляют собой социальный процесс, посредством которого взаимозависимые люди с конфликтующими интересами определяют, каким образом они собираются распределять ресурсы или работать вместе в будущем [19]. Разные виды переговоров (финансовые, деловые, экономические, политические, дипломатические, военные, торговые) отличаются, но для них характерны неизменные базовые элементы. Если обобщить разные виды переговорного процесса, то обнаруживается, что все они имеют пять ключевых элементов, а именно: субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты [20, с. 8]

Межкультурное взаимодействие является более сложным, чем монокультурное взаимодействие. Как подчеркивает Дж. Салакузе, международные переговоры имеют сложный характер, потому что «огромное разнообразие культур в мире не позволяет любому переговорщику, независимо от того, насколько он квалифицирован и опытен, полностью понять все культуры, с которыми он или она может столкнуться» [22, с. 222].

Коммуникативные проблемы международных переговоров очень хорошо известны, это языковой барьер, сложности, вытекающие из различных поведенческих стандартов и невербальной коммуникации. Согласно модели

Дж. Бретта, культурные ценности оказывают заметное влияние на интересы и приоритеты переговоров, в то время как культурные нормы влияют на модели взаимодействия и стратегии переговоров [17]. Более подробно влияние культуры на переговоры описывают А. Рао и С. Шмидт, выделяя в них несколько ключевых факторов: доверие между переговорщиками, владение альтернативами, фон конфликта, доступность времени, социальная устойчивость, этика, этикет, политическая принадлежность и культурная дистанция [27].

Дж. Фор и Г. Шёптедт выделили в переговорном процессе ряд практических моментов, находящихся под влиянием культуры. Исследователи обосновали, что культура влияет на переговорный процесс через три основополагающих аспекта: 1) устанавливает условия, в которых осуществляется взаимодействие между сторонами; 2) может мешать взаимодействию, так как отражает различные нормы поведения участников; 3) может облегчить переговорный процесс, особенно когда стороны обнаруживают общие ценности, нормы и традиции, упрощающие взаимодействие.

Кроме того, Дж. Фор и Г. Шёптедт установили, что в поле влияния культуры попадает пять основных элементов переговоров:

1. Участники переговоров. Культура в некоторых случаях определяет то, каким образом выбираются команды, кто и когда может говорить. Также сама культура может определить, кто будет переговорщиком. Некоторые культуры не могут позволить участие женщин в переговорном процессе, что чаще всего наблюдается в культурах с высокой PDI, утверждающей неравенство среди людей [20].

2. Структура переговоров. Структура включает в себя такие компоненты, как размер команды, количество и тип вопросов, организационная обстановка, степень прозрачности переговоров и внешнего влияния (средства массовой информации или другие заинтересованные лица, которые хотя и не являются непосредственно связанными сторонами, однако оказывают существенное влияние на переговоры) [21].

3. Стратегия переговоров. Одни культуры не уклоняются от агрессивной тактики, а другие могут принимать гораздо менее конфронтационный стиль, чтобы избежать прямого конфликта и агрессивности [5; 20].

4. Процесс переговоров. Это сфера, которая представляет собой реальное взаимодействие между сторонами, т.е. охватывает методы или тактики, которые стороны используют для общения, отражает то, как они обмениваются информацией, ищут способы для создания вариан-

тов или находят пространство для маневра и уступок [21, с. 405, 406].

5. Результаты переговоров. Некоторые культуры предполагают определенную форму результата, в то время как другие поощряют подробное письменное соглашение. Также культура может повлиять на интерпретацию и оценку результата, достигнутого в ходе переговоров. Некоторые стороны воспринимают соглашение как договор по некоторым вопросам, в то время как другие могут воспринимать его как «символическое проявление хороших отношений» [20, с. 12].

Дж. Фор и Г. Шёптедт приходят к выводу, что при оценке результатов «справедливость — это ключевая концепция для любого переговорщика» [20, с. 12]. В некоторых культурах справедливость основана на равенстве, в то время как в других доходы привязываются к вкладу в прибыль.

С целью исследования особенностей предпринимательской культуры русских и китайцев, а также их стилей ведения переговоров авторами был проведен индивидуальный опрос респондентов, занимающихся внешнеэкономической деятельностью (ВЭД). Всего было опрошено 40 предпринимателей. Участники опроса распределились следующим образом: 40% — предприниматели из КНР (Пекин, Аньшань), 60% — российские предприниматели (Москва, Красноярск, Братск). Ответы респондентов были релевантны нашей цели, мы могли опираться на них как на экспертные.

В таблице 1 представлены выявленные с помощью компаративного анализа черты переговорных стилей, характерных для русских и китайцев.

Таблица 1

Основные черты российского и китайского переговорных стилей

Критерий	Стиль русских	Стиль китайцев
Отношение и стиль	<p><i>Спонтанные</i> переговорщики стремятся заключить контракт с первого раза. Стиль ведения переговоров — дружеский, эмоциональный, излишне открытый и открытый</p> <p><i>Системные</i> переговорщики могут отложить заключение контракта при невыгодных для себя условиях. Стиль ведения переговоров — рациональный, сдержанный, фиксирующий каждый этап и промежуточные договоренности. Умеют говорить «нет». Главная цель — заключить выгодный и сбалансированный в правовом поле контракт, а не любой контракт</p>	<p>Дистрибутивные переговоры, основанные на максимизации выгоды. Непредвиденность переговорного процесса.</p> <p>Китайский партнер не стремится заработать деньги на что-то конкретное для себя, чтобы получить желаемые блага уже завтра (что-то купить, отдохнуть, развлечься и т.п.), он ориентирован на движение вперед, в светлое будущее, при этом оно не всегда имеет конкретные цифры, показатели.</p> <p>Китайские партнеры придают большое значение ритуалам и их соблюдению в переговорах с другой стороной</p>
Обмен информацией	<p><i>Спонтанные</i> переговорщики: неосторожная открытость, не любят долго и много писать, вдаваться в детали.</p> <p><i>Системные</i> переговорщики: ограниченный обмен информацией с партнерами, так как привилегированная информация создает конкурентные преимущества. Фиксация всех деталей переговоров, при заключении контракта — перевод спорных вопросов под российскую юрисдикцию</p>	<p>В процессе переговоров не любят обсуждать детали, однако в процессе подготовки письменного юридически значимого контракта фиксируют максимально выгодные для себя условия (предоплата, размытые формулировки о качестве продукции, услуг), используя особенности международного и национального законодательства в собственных целях</p>
Темп ведения переговоров	<p><i>Спонтанные</i> переговорщики: ускоренный темп ведения переговоров, быстрое приближение к главной цели (чаще всего это цена).</p> <p><i>Системные</i> переговорщики: готовы отложить переговоры, если они затягиваются, лучше вернуться к переговорам в другой раз, чем будут их затягивать</p>	<p>Медленные и затяжные переговоры. Приближение к цели происходит после того, как партнер «вымотан» неопределенностью и неуверенностью.</p> <p>В переговорах могут торопить партнера с принятием рискованного решения, если чувствуют, что отношения складываются</p>
Торг цены контракта	<p>Нежелание идти на компромисс; оборонительная тактика. Предпочитают сразу называть конечную цену</p>	<p>Предпочитают торговаться, постепенно снижая цену от максимальной. Цену, называемую партнером, снижают резко и быстро, но не позволяют партнеру резко снижать предложенную ими цену</p>

Критерий	Стиль русских	Стиль китайцев
Принятие решений	<p><i>Спонтанные</i> переговорщики: руководитель высшего звена может поручить принимать решение линейному руководителю или «главному специалисту» и переключает на них ответственность в случае неудачи.</p> <p><i>Системные</i> переговорщики: решения принимает руководитель высшего звена, привлекает специалистов для консультаций и прогнозирования</p>	<p>Решения принимаются руководителями высшего звена, которые учитывают интересы группы или организации.</p> <p>В переговорах обычно участвует несколько человек, и часто «главный» молчит, а говорят те, кто решения не принимают, но активно ведут диалог.</p> <p>Если от второй стороны в переговорах не участвует высший руководитель, решение не будет принято, и переговоры перейдут в формат беспредметного дружеского общения</p>
Соглашения и контракты	<p><i>Спонтанные</i> переговорщики: готовы к изменению условий контракта в процессе его выполнения. Условия контракта фиксируются «в общем».</p> <p><i>Системные</i> переговорщики: контракты обычно надежны, и согласованные условия считаются обязательными. Максимальная детализация условий контракта, готовы потратить много времени на письменное согласование и заключение контракта</p>	<p>Не любят множества документов, готовы работать и по устным сделкам.</p> <p>100%-ное исполнение контракта со стороны китайского партнера возможно только в случае детальной фиксации каждой мелочи, описания всех возможных вариантов событий в процессе выполнения контракта</p>

Источник: составлено авторами по результатам экспертного опроса предпринимателей – участников внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, специфические черты российской деловой культуры – стремление подходить к переговорам с позиции сиюминутной выгоды, слабая заинтересованность в определении более отдаленных перспектив, особое значение придается личным связям и отношениям, уступчивость, склонность избегать ответственности, стремление переводить принятие решения «наверх», отсутствие установки на соблюдение законов и правил, высокая степень адаптации к изменениям обстановки и быстрота реакции, повышенная склонность к риску [1–4].

Основными чертами китайской деловой культуры являются стремление к гармонии, клановость, уважение традиций, иерархичность, почитание старших, подчеркнутое уважение к лидерам, высокий уровень влияния контекста на переговорный процесс, важная роль понятий долга и обязанностей, важная роль невербальных коммуникаций, полихронность в отношении ко времени; неформальность с точки зрения отношения к пространству (принято общаться на более близком расстоянии) [6–10].

Изучение стилей переговоров русских и китайцев дает возможность утверждать, что в управленческой практике исследуемых стран существует большое количество отличий, которые характеризуют разные подходы к организации бизнеса и методам управления. Исследование показывает, что для китайского и российского стилей ведения переговоров присущи разное понимание построения отношений, создания доверия, долгосрочного

планирования, обмена информацией и принятия решений [11–16]. Понимание различий в стилях ведения переговоров представителей разных стран может способствовать тому, что партнеры при переговорном процессе смогут легче и быстрее найти общий язык.

### Выводы

Результаты исследования показали, что между российским и китайским стилями ведения переговоров есть существенные различия, особенно при подготовке к переговорам. Русские больше внимания акцентируют на темпе ведения переговоров (не затягивать, принимать быстрые решения), стремятся говорить о главном, обсуждать детали после обсуждения главного, в то время как китайцы тщательно продумывают и планируют заранее весь процесс переговоров и процесс подготовки письменного контракта, подбирая выгодные условия прежде всего для себя, превращая процесс переговоров в «мягкое изматывание» партнера и в эмоциональном, и в финансовом, и в физическом плане. Существенна также разница в системе ценностей для китайских и русских переговорщиков (ценности русских переговорщиков-предпринимателей личные, ценности китайцев – общенациональные), их отношении к исполнению контракта, установлению цены контракта и заключению соглашений.

Изучение теоретических и практических аспектов влияния культуры на переговорный процесс показало, что культура является важным фактором, влияющим на международные пере-

говору. Влияние культуры обнаруживает себя в двух типах последствий: недопонимание ценностей может быть причиной провала переговоров, и точно так же понимание культурных ценностей и норм при переговорном процессе может стать частью его успешного ведения. Влияние культуры можно увидеть в каждом элементе международных переговоров (субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты), но ее мера влияния на переговорный процесс является расплывчатой, особенно в условиях глобализации экономики и сближения культур.

#### Литература

1. Андреева Г.М. Деловые переговоры. М., 2006.
2. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение. М., 2005.
3. Бутуханов А.В. Сравнительный менеджмент [Comparative Management] [Электронный ресурс]. URL: [http://eos.ibi.spb.ru/umk/10\\_10/5/5\\_R0\\_T7.html#7\\_4](http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_10/5/5_R0_T7.html#7_4) (дата обращения: 27.02.2019).
4. Вергилес Э.В. Ведение деловых переговоров. М., 2003. 26 с.
5. Воронов А.Г. Информационные технологии: российский и зарубежный опыт. М.: Ин-т гос-ва и права РАН, 2006.
6. Галеева А.А. Китайская культура ведения бизнеса: особенности переговорного процесса // Культура в современном мире. 2013. № 1. С. 21-26.
7. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес: пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 1088 с.
8. Деревицкий А.А. Переговоры особого назначения. СПб., 2005.
9. Емышева Е.М. Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран // Управление персоналом. 2000. № 2. С. 5-9.
10. Игебаева Ф.А., Кильдиярова И.Д. Язык жестов в деловой коммуникации // Экономика и социум. 2015. № 6-3 (19). С. 65-67.
11. Игебаева Ф.А. Язык жестов в деловом общении // NovaInfo.Ru. 2016. Т.1, № 42. С. 273-278.
12. Кузьмин Э.А. Дипломатическое и деловое общение: правила игры. М., 2005.
13. Павловская А.В. Как иметь дело с русскими. Путеводитель по России для деловых людей. [Электронный ресурс] // Litresp.ru: б-ка электрон. лит. URL: <http://litresp.ru/chitat/ru/%D0%9F/pavlovskaya-anna-valentinovna/kak-imetj-delo-s-russkimi-putevodi-telj-porossii-dlya-delovih-lyudej/6> (дата обращения: 26.01.2019).
14. Русский стиль ведения переговоров: мифы и реальность. [Электронный ресурс] // Vuzlit.ru: сайт. URL: [https://vuzlit.ru/1188012/russkiy Stil\\_vedeniya\\_peregovorov\\_mify\\_realnost](https://vuzlit.ru/1188012/russkiy Stil_vedeniya_peregovorov_mify_realnost) (дата обращения: 27.02.2019).
15. Соловьев Э.Я. Искусство проведения переговоров. М., 2006.
16. Хордин Г.В. Переговорные процессы и их влияние на итоги переговоров. М., 2005.
17. Adair W. Culture and negotiation strategy // Negotiation Journal. 2004. № 20 (1). P. 87-111.
18. Brett J.M. Culture and Negotiation // International Journal of Psychology. 2000. Vol. 35, Is. 2, P. 97-104.
19. Brett J. M. Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries. 2nd. Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 384 p.
20. Faure G. Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc. 1993. 264 p.
21. Faure G.O. International Negotiation: The Cultural Dimension. In International Negotiation: Analysis, Approaches, Is. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002. 592 p.
22. Salacuse J.W. Making Global Deal - Negotiating in the International Marketplace. Boston: Houghton Mifflin. 1991. 193 с.
23. Salacuse J.W. Ten Ways the Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results // Negotiation Journal. 1998. P. 221-241.
24. Salacuse J.W. The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century. Palgrave Macmillan. Business & Economics. 2003. 320 p.
25. Katz L. Negotiating The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World [Электронный ресурс]. URL: <http://www.leadershipcrossroads.com> (дата обращения: 27.02.2019).
26. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures [Электронный ресурс]: The Hofstede Model in Context // Online Readings in Psychology and Culture. 2011. 2 (1). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (дата обращения: 27.02.2019).
27. Rao A., Schmidt S.M. A behavioral perspective on negotiating international alliances // J. Int. Bus. Stud. 1998. № 29 (4). P. 665-694.
28. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. University of Limburg at Maastricht, The Netherlands: McGraw-Hill. 2010. 549 p.