

Пономаренко Елизавета Валерьевна

## НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ: АМЕРИКАНСКИЙ, АНГЛИЙСКИЙ, ФРАНЦУЗСКИЙ, НЕМЕЦКИЙ, ЯПОНСКИЙ

Пономаренко Елизавета Валерьевна<sup>1</sup>

173

**1. ФГБОУ ВО «РГАУ — МСХА имени К. А. Тимирязева», г. Москва, РФ  
студент 4 курса института экономики и управления АПК,  
[ponlizav@gmail.com](mailto:ponlizav@gmail.com)**

**Аннотация.** В статье исследуются национальные особенности ведения деловых переговоров в контексте межкультурной коммуникации. Актуальность работы обусловлена интенсификацией международных экономических отношений и необходимостью предотвращения межкультурных конфликтов, способных негативно повлиять на долгосрочное сотрудничество. Цель исследования — теоретически обосновать и систематизировать национальные стили переговоров по ключевым параметрам. На основе сравнительного анализа и классификации, а также изучения трудов Г. Хофстеде (культурные измерения) и Э. Холла (теория культурных контекстов), выявлены пять базовых параметров для сравнения: коммуникационный стиль, подход к принятию решений, отношение ко времени, значение отношений и степень формальности. В работе представлена сравнительная характеристика пяти национальных стилей (американского, английского, французского, немецкого и японского), демонстрирующая их принципиальные различия: от прямой, низкоконтекстной коммуникации и быстрого индивидуального принятия решений в США до высококонтекстной, непрямой коммуникации и коллективного консенсусного процесса в Японии. Анализ показал, что потенциальные источники конфликтов возникают из-за несовпадения ожиданий: например, американская прямолинейность может восприниматься как грубость, а японская медлительность — как неэффективность. На основе теории Хофстеде также рассмотрено положение стран по параметрам «индивидуализм — коллективизм» и «дистанция власти». Сделан вывод о необходимости адаптации коммуникационного стиля, учёта культурных особенностей и соблюдения делового этикета для эффективного межкультурного взаимодействия. Разработанная классификация имеет практическую ценность для международных менеджеров и специалистов по межкультурной коммуникации.

**Ключевые слова:** межкультурная коммуникация, деловые переговоры, национальные стили, культурные измерения, коммуникационные модели, принятие решений.

**Для цитирования** Пономаренко Елизавета Валерьевна НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ: АМЕРИКАНСКИЙ, АНГЛИЙСКИЙ, ФРАНЦУЗСКИЙ, НЕМЕЦКИЙ, ЯПОНСКИЙ / Пономаренко Елизавета Валерьевна // Агрофорсайт. 2025. № 3 — Саратов: ООО «ЦеСАин», 2025. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

### NATIONAL NEGOTIATION STYLES: AMERICAN, BRITISH, FRENCH, GERMAN, JAPANESE

Elizaveta V. Ponomarenko<sup>1</sup>

**1. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State Agrarian University - Moscow Timiryazev Agricultural Academy", Moscow, Russian Federation**

**Third-year student, Institute of Economics and Management of the Agro-Industrial Complex,  
[ponlizav@gmail.com](mailto:ponlizav@gmail.com)**

**Abstract:** This article examines national characteristics of business negotiations in the context of intercultural communication. The relevance of this work is determined by the intensification of international economic relations and the need to prevent intercultural conflicts that could negatively impact long-term cooperation. The purpose of the study is to theoretically substantiate and systematize national negotiation styles according to key parameters. Based on a comparative analysis and classification, as well as a study of the works of G. Hofstede (cultural dimensions) and E. Hall (cultural context theory), five basic parameters for comparison were identified: communication style, approach to decision-making, attitude to time, the importance of relationships, and the degree of formality. The paper presents a comparative analysis of five national styles (American, English, French, German, and Japanese), demonstrating their fundamental differences: from direct, low-context communication and rapid individual decision-making in the United States to high-context, indirect communication and a collective consensus process in Japan. The analysis revealed that potential sources of conflict arise from misaligned expectations: for example, American straightforwardness can be perceived as rudeness, while Japanese

slowness can be perceived as ineffectiveness. Based on Hofstede's theory, the countries' positions on the individualism-collectivism and power distance dimensions were also examined. A conclusion was reached regarding the need to adapt communication styles, consider cultural specifics, and adhere to business etiquette for effective intercultural interaction. The developed classification has practical value for international managers and intercultural communication specialists.

**Keywords:** intercultural communication, business negotiations, national styles, cultural dimensions, communication models, decision-making.

### Введение.

Актуальность темы исследования обусловлена интенсивным развитием международных экономических отношений и увеличением количества межкультурных контактов в бизнес-среде и политике. Непонимание национальных особенностей ведения переговоров может привести не только к их неудовлетворительному результату, но и к долгосрочным негативным последствиям для делового сотрудничества. В условиях глобализации знания в области межкультурной коммуникации становятся критически важными для достижения успеха на международном уровне.

Целью исследования является теоретическое обоснование национальных особенностей ведения переговоров и их систематизация по ключевым параметрам.

Задачами исследования являются:

1. Анализ теоретической базы научных трудов в области исследования культурных особенностей коммуникации во время переговоров.
2. Выявление и характеристика ключевых параметров национальных стилей ведения переговоров.
3. Разработка классификации национальных стилей ведения переговоров и выявление потенциальных источников межкультурных конфликтов.

### Материалы и методы исследования.

В качестве основных методов исследования применены метод сравнительного анализа и классификации. Для достижения цели работы был проведен анализ современных научных публикаций российских и зарубежных авторов в области межкультурной коммуникации и деловых переговоров [1-8]. Теоретической основой исследования послужили работы Г. Хофстеде по культурным измерениям и Э. Холла по теории культурных контекстов [2, 5].

### Основная часть. Результаты исследования.

На начальном этапе исследования, используя анализ теоретической базы, были выявлены ключевые параметры для сравнения национальных стилей ведения переговоров: коммуникационный стиль, подход к принятию решений, отношение ко времени, значение отношений и степень формальности. Систематизация национальных стилей по этим параметрам представлена в таблице 1.

**Таблица 1 - Сравнительная характеристика национальных стилей ведения переговоров**

Параметр	Американский стиль	Английский стиль	Французский стиль	Немецкий стиль	Японский стиль
Коммуникация	Прямая, низкоконтекстная	Непрямая, вежливая	Полярная, логичная	Прямая, точная	Высококонтекстная, непрямая

<b>Принятие решений</b>	Быстрое, индивидуальное	Медленное, консенсусное	Медленное, иерархичное	Медленное, системное	Очень медленное, коллективное
<b>Отношение ко времени</b>	Линейное, "время-деньги"	Гибкое	Полихронное	Строго линейное	Циклическое, долгосрочное
<b>Значение отношений</b>	Низкое	Среднее	Среднее	Низкое	Критически высокое
<b>Формальность</b>	Низкая	Умеренная	Высокая	Высокая	Очень высокая

Источник: разработано автором на основе источников [1, 3, 4, 6, 7]

Американский стиль характеризуется прагматизмом и ориентацией на результат. Переговорщики из США предпочитают прямую коммуникацию, быстрые решения и ценят эффективность. Отношения носят инструментальный характер, формальность минимальна. Ключевой принцип - "время-деньги" [1, с. 45].

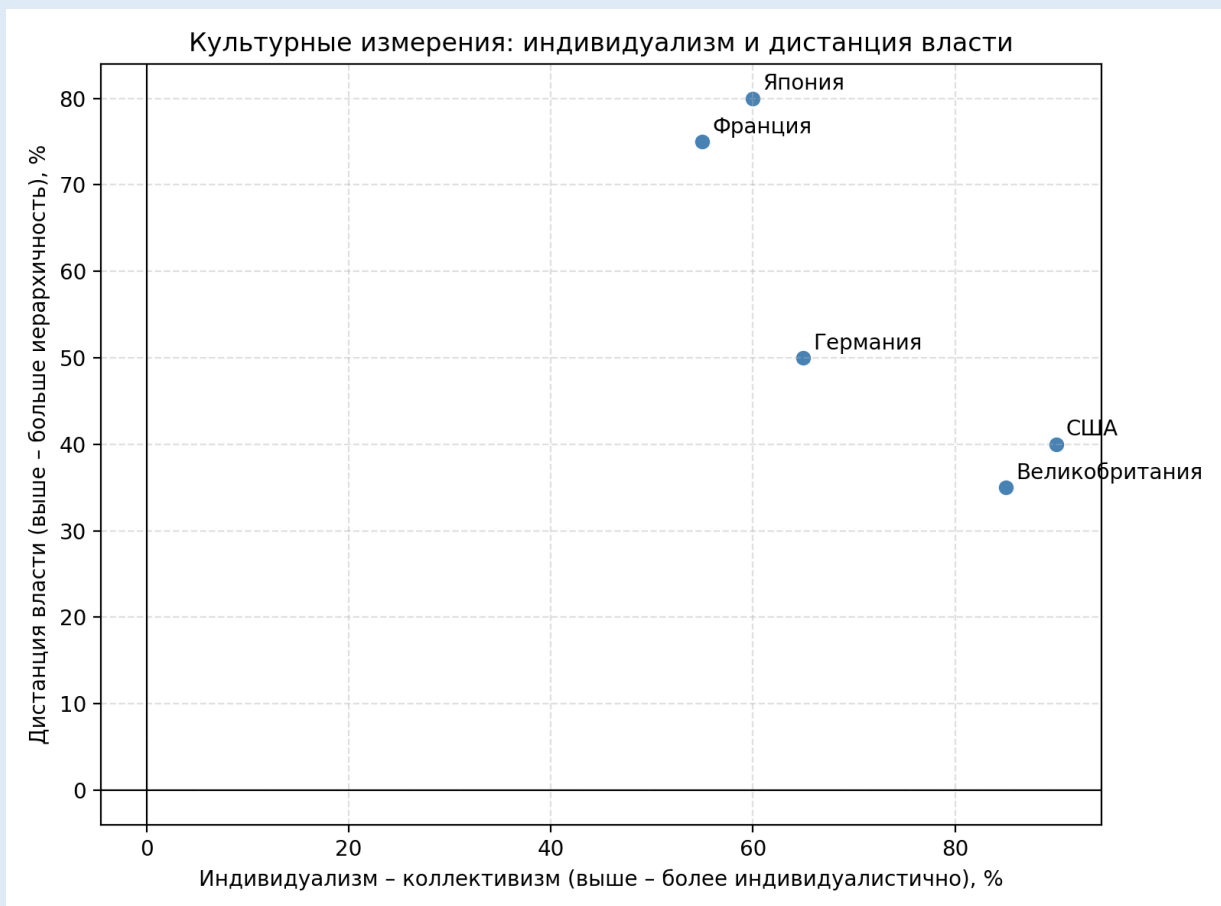
Английский стиль отличается непрямой коммуникацией и стремлением к компромиссу. Англичане ценят вежливость, сдержанность и юмор. Решения принимаются после тщательного обсуждения, отношения имеют значение, но не являются критичными [3].

Французский стиль характеризуется логичностью аргументации и уважением к иерархии. Французские переговорщики часто вступают в дебаты, отстаивая свою позицию. Процесс принятия решений может быть длительным, так как требует одобрения на высшем уровне [4, с. 112].

Немецкий стиль отличается системностью и тщательной подготовкой. Немцы ценят точность, пунктуальность и следуют правилам. Коммуникация прямая, но более формальная, чем у американцев. Решения принимаются на основе детального анализа [6].

Японский стиль представляет высококонтекстную культуру, где критически важное значение имеют межличностные отношения. Японцы предпочитают непрямую коммуникацию, процесс принятия решений может быть очень длительным из-за необходимости достижения консенсуса. Формальность и соблюдение протокола крайне важны [7].

В ходе работы также была изучена теория культурных измерений Г. Хофстеде. Исходя из этого удалось разработать схему, демонстрирующую положение исследуемых стран по параметрам "индивидуализм-коллективизм" и "дистанция власти" (Рисунок 1).



**Рисунок 1 - Положение стран по параметрам индивидуализма и дистанции власти по Г. Хофстеде**

Источник: по [5]

Как показывает рисунок 1, США и Великобритания демонстрируют высокие показатели индивидуализма, в то время как Япония занимает промежуточное положение, а Франция и Германия имеют умеренные показатели. По параметру дистанции власти Франция и Япония показывают высокие значения, что отражается в их иерархических структурах принятия решений.

Исходя из результатов анализа изученных данных о культурных особенностях ведения переговоров, удалось определить, что потенциальные источники межкультурных конфликтов возникают при взаимодействии представителей различных стилей. Например, прямолинейность американцев может восприниматься японцами как грубость, а медленное принятие решений японцами может вызывать раздражение у американских партнеров. Немецкая системность может конфликтовать с французской полемичностью, а английская непрямая коммуникация может быть неверно истолкована представителями других культур.

**Выводы.** Проведенное исследование показало, что национальные стили ведения переговоров имеют системные различия, обусловленные культурными особенностями. Выявленные закономерности позволяют прогнозировать потенциальные зоны конфликтов и разрабатывать стратегии для их предотвращения.

Для эффективного межкультурного взаимодействия необходимо: изучать культурные особенности партнеров по переговорам; адаптировать коммуникационный стиль к культурному контексту; проявлять уважение к национальным традициям и деловому этикету; учитывать различия в подходах к принятию решений и отношению ко времени

Разработанная классификация национальных стилей ведения переговоров представляет практическую ценность для международных менеджеров, дипломатов и всех специалистов в области межкультурной коммуникации.

#### Список источников

1. Lewis, R.D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures / R.D. Lewis. - 3rd ed. - Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2018. - 560 p.
2. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations / G. Hofstede. - 2nd ed. - Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001. - 596 p.
3. A Guide to British Business Culture and Etiquette [Electronic resource] // Business Insider. - 2021. - URL: <https://www.businessinsider.com/guide-to-british-business-culture-etiquette> (дата обращения: 20.11.2023).
4. Кузнецов, И.Н. Современный этикет и протокол ведения переговоров / И.Н. Кузнецов. - М.: Издательство «Эксмо», 2019. - 320 с.
5. Hofstede Insights [Electronic resource] // Country Comparison Tool. - 2023. - URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (дата обращения: 20.11.2023).
6. Schroll-Machl, S. Doing Business with Germans / S. Schroll-Machl. - Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2017. - 228 p.
7. Nardon, L. Managing in a Global World: Japanese Communication Style in Business / L. Nardon, R.M. Steers // The Culture Exchange. - 2019. - Vol. 5. - P. 45-59.
8. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур / С.П. Мясоедов. - М.: Дело, 2018. - 256 с.

#### References

1. Ignatova E.V. Gastronomicheskij turizm: uchebnoe posobie [Gastronomic tourism: a textbook]. Saint Petersburg, Lan' Publ., 2022. 208 p. (In Russ.).
2. Kotler F., Kartadzhaya H., Setiawan A. Marketing 4.0: Brend, kommunikacii, klientskij opyt [Marketing 4.0: moving from traditional to digital]. Moscow, Jeksno Publ., 2021. 352 p. (In Russ.).
3. Moiseeva N.K., Rozhkov A.Ju. Strategicheskoe upravlenie turistskoj destinacii [Strategic management of a tourist destination]. Moscow, Jurajt Publ., 2021. 467 p. (In Russ.).
4. Pan'shin A.V. Gastronomicheskij branding territorij [Gastronomic branding of territories]. Marketing i marketingovye issledovaniya [Marketing and Marketing Research]. 2022. No. 3. Pp. 198-207. (In Russ.).
5. Pinegina T.V. Imidzh regiona: struktura i tehnologii formirovaniya [The image of the region: structure and technologies of formation]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 12. Politicheskie nauki [Bulletin of Moscow University. Series 12. Political sciences]. 2018. No. 4. Pp. 54-67. (In Russ.).
6. Sakajan M.A., Pshenichnyh Ju.A. Event-menedzhment v turizme: organizacija gastronomicheskikh festivalej [Event management in tourism: organization of gastronomic festivals]. Moscow, Infra-M Publ., 2019. 192 p. (In Russ.).
7. Tarasenko V.V. Psihologija potrebitel'skogo povedeniya v turizme [Psychology of consumer behavior in tourism]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2020. 288 p. (In Russ.).
8. Cvetkov P.V. Agroturizm: ot teorii k praktike [Agritourism: from theory to practice]. Moscow, KolosS Publ., 2021. 304 p. (In Russ.).
9. ShamsHina Ju.S. Storitelling v marketinge: kak rasskazyvat' istorii o svoem brende [Storytelling in marketing: how to tell stories about your brand]. Prakticheskij marketing [Practical Marketing]. 2020. No. 5. Pp. 34-41. (In Russ.).
10. Schmitt B.H. Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands. New York, The Free Press, 2020. 288 p.
11. Rota Agro. (n.d). Home [Official company website]. Retrieved November 14, 2025, from <https://rota-agro.ru/>

#### Информация об авторе

**Е.В. Пономаренко – бакалавр по направлению «Реклама и связи с общественностью»**  
**E.V. Ponomarenko - bachelor's degree in Advertising and Public Relations**