

Научная статья
УДК 316.77

СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С КИТАЙСКИМИ ПАРТНЁРАМИ: УЧЁТ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

Бирюков Владислав Михайлович ¹✉

Научный руководитель: Муравьева Марина Владимировна¹

170

¹ РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, Тимирязева, 127434, г. Москва, ул. Тимирязевская, д. 49
[,vladislavbirukov43@gmail.com](mailto:vladislavbirukov43@gmail.com)

Аннотация. Статья посвящена изучению стратегий ведения переговоров с китайскими бизнес-партнёрами с акцентом на учёт культурных особенностей. В работе анализируются ключевые элементы китайской деловой культуры, влияющие на процесс переговоров: концепция гуаньси (личные связи), принцип сохранения «лица» (мяньцзы), иерархичность, коллективизм и непрямая коммуникация.

Рассмотрены типичные ошибки западных переговорщиков, приводящие к срыву сделок, и предложены практические рекомендации по выстраиванию эффективной коммуникации. Особое внимание уделено роли неформального общения, символике, традициям обмена подарками и особенностям принятия решений в китайской бизнес-среде.

Результаты исследования могут быть полезны бизнесменам, менеджерам и специалистам по международному сотрудничеству, планирующим или уже ведущим переговоры с китайскими партнёрами.

Ключевые слова: переговоры с китайцами, китайская деловая культура, гуаньси, мяньцзы, межкультурная коммуникация, стратегии переговоров, бизнес-этикет в Китае, непрямая коммуникация, иерархия в бизнесе, долгосрочные отношения.

Для цитирования: Бирюков Владислав Михайлович СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ С КИТАЙСКИМИ ПАРТНЁРАМИ: УЧЁТ КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ / Бирюков Владислав Михайлович // Агрофорсайт. 2026. № 1— Саратов: ООО «ЦеСАин», 2026. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Загл. с этикетки диска.

Negotiating with Chinese Partners: Cultural Considerations

Biryukov Vladislav Mikhailovich ¹✉

Scientific Supervisor: Muravyeva Marina Vladimirovna¹

¹Russian State Agrarian University – Moscow Agricultural Academy named after K.A. Timiryazev, 49 Timiryazevskaya Street, Moscow, 127434, Russia, vladislavbirukov43@gmail.com

Abstract. The article is devoted to the study of negotiation strategies with Chinese business partners, with a focus on taking into account cultural specifics. The paper analyzes the key elements of Chinese business culture that influence the negotiation process: the concept of guanxi (personal connections), the principle of maintaining «face» (mianzi), hierarchy, collectivism, and indirect communication.

The article examines the typical mistakes of Western negotiators that lead to the failure of deals, and provides practical recommendations for building effective communication. Special attention is paid to the role of informal communication, symbolism, gift-giving traditions, and decision-making in the Chinese business environment.

The results of this research can be useful for businesspeople, managers, and international cooperation specialists who are planning or already conducting negotiations with Chinese partners.

Keywords: *negotiations with Chinese partners, Chinese business culture, guanxi, menzi, intercultural communication, negotiation strategies, business etiquette*

Введение.

Выход на китайский рынок и сотрудничество с китайскими компаниями становятся всё более актуальными для международного бизнеса. Однако успешное взаимодействие требует глубокого понимания культурных особенностей, которые существенно отличаются от западных моделей делового общения.

Традиционные западные стратегии переговоров, основанные на прямоте, скорости принятия решений и чёткой фиксации договорённостей, часто оказываются неэффективными в Китае. Это связано с рядом культурных факторов:

- приоритет долгосрочных отношений над разовыми сделками;
- важность иерархии и статуса участников переговоров;
- непрямая коммуникация и избегание открытого конфликта;
- значимость «сохранения лица» для всех сторон;
- роль неформальных связей (гуаньси) в принятии решений.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации переговорных стратегий к китайской культурной среде для повышения эффективности международного бизнеса и снижения рисков недопонимания.

Цель работы — выявить ключевые культурные аспекты, влияющие на ведение переговоров с китайскими партнёрами, и разработать рекомендации по их учёту.

Задачи исследования:

- Изучить основные элементы китайской деловой культуры, значимые для переговорного процесса.
- Проанализировать различия между западной и китайской моделями переговоров.
- Выявить типичные ошибки иностранных переговорщиков при взаимодействии с китайскими партнёрами.

Объект исследования — процесс деловых переговоров с участием китайских партнёров.

Предмет исследования — культурные факторы, влияющие на стратегии и тактику ведения переговоров в китайской бизнес-среде.

Материалы и методы исследования.

- научные публикации по китайской деловой культуре и межкультурной коммуникации;
- Культурологический анализ — изучение влияния конфуцианства, даосизма и современных социальных норм на деловую культуру Китая.
- Сравнительный анализ — сопоставление западных и китайских подходов к переговорам (прямая vs. Непрямая коммуникация, индивидуализм vs. Коллективизм).
- Наблюдение — анализ поведения сторон в ходе реальных или смоделированных переговоров.

Основная часть. Результаты исследования.

Переговоры являются важным элементом современного управления. Они нужны для того, чтобы добиться приемлемого, чаще всего компромиссного урегулирования конфликтов или принятия широко понимаемых договорённостей. Процессы глобализации, региональной интеграции, военные конфликты приводят к тому, что коммерческие, финансовые, инвестиционные переговоры всё чаще проводятся между представителями разных стран, а также являются естественным элементом деятельности крупных транснациональных корпораций.

Современный термин:

Понятие «переговоры» означает процесс обсуждения условий соглашения, поиск взаимоприемлемых решений. Переговорщик — это тот, кто ведёт переговоры или договаривается, чаще всего от чьего-то имени. Лат. *Negotiatio* означает: оптовая торговля, банковское предприятие; *negotiator* — оптовый торговец, банкир; *negotians* — торговец; *nego* — занятие, бизнес, государственная служба.

Посредничество — это не что иное, как содействие в споре с целью достижения согласия, следовательно, посредник — это примиритель, миротворец. Средневековое лат. *Mediatio* — посредничество и позднелатинское *mediator* — посредник от *mediare* — быть посредником в споре.

Международные переговоры не утрачивают своего значения, и, следовательно, всё чаще речь идёт о межкультурных переговорах.

Для российских переговорщиков переговоры имеют особое значение. В период начала трансформации системы Россия была относительно закрытой страной. В результате из-за отсутствия опыта в данной сфере, с одной стороны, и комплекса неполноценности, а также различного рода неохотного поведения по отношению к иностранцам — с другой, некоторые позиции российских переговорщиков могут показаться необычными для местного населения. Например, это может проявляться в чрезмерно уступчивом отношении к представителям западных государств и институтов с одновременным чувством (часто необоснованным) превосходства над представителями других стран, например, Восточной Европы.

Независимо от различий поколений и личных качеств российские переговорщики должны восполнять пространство, отделяющее их от партнёров, — как в знании стратегий, методов и приёмов, так и в развитии необходимых навыков, позволяющих избежать сложностей в общении с представителями разных культур.

Упрощением было бы сказать, что единственным препятствием для успешного проведения переговоров являются культурные различия. Потенциальных участников переговоров отделяют друг от друга географические, социально-экономические, политические различия, уровень и характер образования.[1,4,5]

Переговоры в современном мире определяются множеством факторов, сила воздействия которых различна. В приведённых выше соображениях можно использовать типологию тех факторов, которые по своему измерению включают:

- Переговорную среду (место, срок, язык);
- Культурные различия;
- Идеологически-политические различия;
- Иностранную бюрократию и организации;
- Иностранные законы и правительства;

Различия валют и валютных систем;

Общую нестабильность международной системы.

Из-за сложности рассматриваемой проблематики в дальнейшем рассмотрении внимание будет сосредоточено на вопросах, вытекающих из темы статьи, т. Е. на межкультурных переговорах, проводимых российскими представителями с иностранными партнёрами, и на принципах ведения переговоров.

Понимание различий, возникающих в этом контексте, и адаптация способов проведения переговоров к ним является важным элементом подготовительной и координационной деятельности при организации таких переговоров.

В статье рассматриваются следующие группы проблем:

Особенности межкультурных переговоров, в т. Ч. Способы интерпретации и значение культурных различий в переговорах;

Сущность основных культурных различий и их влияние на ведение переговоров;

Адаптация стратегии переговоров к культурным различиям;

Общие принципы подготовки и ведения переговоров.

Подробно описанные вопросы будут представлены в следующих разделах доклада.

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ И ДРУГИХ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ

В литературе по предмету дано множество определений культуры. В этой статье подробно описаны несколько её подходов, в которых «культура» включает в себя передаваемую из поколения в поколение совокупность достижений данного сообщества, в том числе убеждения, модели поведения, правила сожительства. Она создаёт набор правил, концепции, категории, понятия, принятые в определённых коллективах и определяющие действующее поведение.

Культура — это характеристика общества, а не личности; это сознательное, социально передаваемое наследие продуктов, знаний, нормативных ценностей и ожиданий, которое помогает членам общества решать возникающие проблемы. Через культуру мы понимаем все исторически созданные модели жизни, явные и скрытые, рациональные и иррациональные, которые существуют во все времена как определяющие факторы человеческого поведения. [1]

Культура также — это набор убеждений и правил, общих для данной группы, которые позволяют человеку отвечать на вопросы: «Что такое?», «Что может быть?», «Что можно думать об этом?», «Что делать?», «Как показать другим, что делается?».

Другой подход представляет культуру как «программирование ума». Так понимаемая культура включает в себя ценности, ритуалы, символы. Культура также является творением, состоящим из объективных продуктов человека (например, инструменты, дороги и т. Д.) и субъективных (например, законы, идеологии), которые со временем увеличивают вероятность выживания и удовлетворения потребностей людей, занимающих одну и ту же экологическую нишу, и которые, следовательно, стали общей ценностью для всех тех, кто мог взаимно общаться через общность языка и пространства-времени жизни.[1]

Из приведённых выше определений следует, что культура не является единичным явлением и состоит из моделей жизни, общепризнанных как уместных в обществе.

В межкультурных взаимодействиях первостепенное значение имеет феномен интернализации, то есть глубокого усвоения моделей поведения, типичных для данной культуры. Поведение, возникающее в результате этих моделей, чаще всего рассматривается неосознанно.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что культурные различия мешают широко понимаемому процессу коммуникации, касающемуся целей, методов и поведения в переговорном процессе. Они также влияют на характер переговоров и способ их реализации.

Представители, высланные для ведения переговоров, должны осознавать, что попадание в новую, незнакомую культурную среду может вызвать далеко идущие изменения в поведении. Даже опытные переговорщики всегда в большей или меньшей степени подвержены влиянию чужой среды.

Поэтому, помимо анализа влияния культурных различий на переговоры, необходимо учитывать ряд других условий, к которым относятся:

Различия между личностью переговорщика и его культурной средой — надо понимать, что культура в международном общении не является типом компьютерной программы, используемой представителем определённой культурной группы; в этом измерении следует также учитывать черты личности и культурные влияния, которые социально-профессиональное и личностное развитие накладывает на индивида;[1]

Сбалансированная осторожность в отношении стереотипов — в процессе переговоров стереотипы влияют на взаимное отношение сторон, которое проявляется в способе ведения переговоров, взаимном доверии сторон как в ходе переговоров, так и при осуществлении сделки;

Здравый смысл при переговорах с малоизвестным партнёром — не делать намёков на стереотипы, ни собственные, ни тем более чужие; в ходе переговоров стоит рассмотреть или относительно предсказать, через призму каких стереотипов может видеть переговорщик; время для того, чтобы руководствоваться негативными стереотипами в переговорах, уже прошло, потому что многие из них потеряли свою актуальность.[2,3]

ОСОБЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ В ПЕРЕГОВОРАХ ИМЕЮТ КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ:

Универсализм–партикуляризм, т. Е. сфера применения установленных правил, особенно в отношении чрезвычайных ситуаций;

Аналитический подход–стремление к синтезу;

Индивидуализм–коллективизм, т. Е. сосредоточенность либо на интересах личности, либо на интересах организации;

Интровертированность–экстравертированность, т. Е. степень влияния на действия факторов, обусловленных внутренними потребностями или окружением;

Последовательность–синхронизация, т. Е. определение того, что важнее: быстрое выполнение в кратчайшие сроки или синхронизация усилий для скоординированного завершения действий;

Достижение должности–получение должности, т. Е. определение, должна ли должность в организации зависеть от достижений и вклада в работу или от других

факторов — возраста, пола, формального образования, статуса, престижа за пределами организации;[4]

Равенство–иерархия, т. е. подчёркивание роли иерархии власти в организации или эгалитарный подход как способ мотивировать подчинённых к действиям на благо организации.

Культурные различия существенно влияют на следующие основные аспекты переговорного процесса:

Способ принятия решений переговорщиками;

Степень доверия между сторонами переговоров (минимум доверия является основой переговоров);

Степень толерантности к неоднозначности, возникающей в процессе коммуникации; Эмоциональные потребности переговорщиков — доминирование или уступка.

Представленная проблема является предметом исследования, и их результаты используются для определения общих закономерностей и стиля переговорщиков, представляющих различные культурные группы:

В переговорах с партнёрами, представляющими более высокий уровень дистанцирования власти, окончательные решения должны приниматься высшими органами власти в организации.

Участники переговоров, представляющие коллективистские культуры, стремятся создать историю длительных отношений со своими партнёрами, продолжающихся даже после прекращения переговоров; замена участников переговоров другими может потребовать ведения переговоров даже с самого начала.

«Мужская» позиция в переговорах выражается в напористости и подходе «выигрыш–проигрыш»; «женская» позиция может проявляться в большем желании к уступкам и сочувствию.[4]

Представители культур, стремящихся избежать неопределённости, стремятся создать более структурированные ситуации путём создания правил, определяющих поведение; в переговорах это проявляется прежде всего через ритуальное поведение и строго определённые отношения и процедуры.

Представители культур с более высокой степенью толерантности к неопределённости могут столкнуться с недоверием со стороны партнёров, избегающих неопределённости.

По словам Э. Т. Холла, другого знатока рассматриваемой проблемы, представители различных культурных групп испытывают трудности в общении, поскольку они действуют в отдельной коммуникационной среде.

Дружеское, доброжелательное отношение, несомненно, способствует успешному ходу переговоров, поэтому важно стремиться к созданию атмосферы, способствующей коммуникации, направленной на заключение соглашения; при этом критически важен факт чётко определённой цели, являющейся предметом переговоров, которые могут быть инициированы по запросу соответствующей стороны (группы) — по собственной инициативе или по просьбе начальства, а также немаловажен выбор даты встречи, где главное — точность: определение времени начала и окончания встречи (переговоров), учёт времени, необходимого для прибытия делегатов, и возможных незапланированных

задержек, рассмотрение возможности предоставления социальных услуг и обеспечения безопасности, согласование сроков прибытия и отъезда каждого делегата (участника).

Кроме того, особое внимание должно быть уделено обеспечению равного участия представителей каждой из сторон (групп) и подтверждению их авторитета, подтверждению степени доверенности (способности принимать решения) делегатов, обеспечению одинакового количества представителей от каждой стороны (группы), приглашению технических, медицинских экспертов, специалистов, инженеров и т. Д., обеспечению присутствия переводчика для каждой делегации, найму секретаря (протоколиста), который будет готовить копии проектов договорённостей (для всех делегаций параллельно), выбору правильного переговорщика (посредника), чья основная роль заключается в том, чтобы вести переговоры и содействовать заключению договорённостей между сторонами (группами), а не вступать в соглашение самостоятельно, рассмотрению необходимости участия представителей СМИ (присутствие журналистов во время проводимых переговоров зачастую нецелесообразно), согласованию заявлений пресс-секретаря по окончании переговоров (они должны быть одобрены всеми сторонами, предпочтительны совместные заявления), обеспечению чёткого и однозначного перевода всех вопросов и ответов пресс-секретаря, чтобы они были понятны всем участникам.

В любой официальной беседе или встрече, особенно во время переговоров, есть табуированные темы, которые по разным причинам не должны подниматься, — поэтому следует избегать спорных «исторических» и щекотливых тем, спешки (не стоит устанавливать жёсткие временные ограничения для ведения переговоров), ссылок на предыдущие ошибочные соглашения, путаницы в названиях официальных групп, структур, социально-экономических, государственных, политических организаций и т. Д. Например Встреча лидеров России, Китая и Монголии 2 сентября 2025 года в Пекине демонстрирует учёт культурных особенностей трёх стран в контексте многосторонних переговоров: анализ выступления участников и формата мероприятия позволяет выделить ключевые аспекты, связанные с традициями и дипломатическими практиками государств — так, председатель КНР Си Цзиньпин в речи процитировал древнюю китайскую поговорку («Для подпирания забора нужны три кола, и герою нужны три помощника»), что отражает конфуцианский принцип взаимозависимости и важности коллективных усилий, а также соответствует китайской традиции использовать метафоры и косвенные высказывания для сохранения «лица» (мяньцзы) участников переговоров; в китайской деловой культуре, кроме того, акцент делается на построении отношений до обсуждения деталей, а невербальные аспекты (восприятие прямого зрительного контакта как вызова, паузы в разговоре как часть стратегии) играют существенную роль; президент Монголии Ухнагийн Хурэлсух подчеркнул важность сохранения исторической памяти, что отражает значимость традиций в политической культуре страны с влиянием буддизма и номадического наследия, а стремление Монголии к балансированию между крупными державами (политика «третьего соседа») проявляется в её стремлении сохранять независимость в принятии решений; президент России Владимир Путин акцентировал внимание на общих ценностях, совместном прогрессе и традициях дружбы между народами трёх стран, что соответствует традиционной ориентации российской дипломатии на многовекторное сотрудничество и подчёркивание исторической общности;

формат встречи — переговоры за круглым столом в Доме народных собраний в Пекине — символизирует равноправие участников и подчёркивает официальный статус мероприятия и роль Китая как принимающей стороны, а совместное фотографирование лидеров перед началом переговоров служит дипломатическим ритуалом, укрепляющим образ единства и сотрудничества; таким образом, встреча демонстрирует синтез культурных особенностей: китайская дипломатия делает упор на метафоричности, построении отношений и сохранении лица, монгольская — на уважении к истории и балансировании между державами, российская — на подчёркивании исторической общности и многовекторного сотрудничества, а успех подобных переговоров зависит от умения участников учитывать культурные нюансы, гибко адаптировать подходы и находить компромиссы при сохранении взаимного уважения.[6]

Необходимо также учитывать предоставление отдельных помещений для каждой делегации (в помещениях должно быть достаточно места для свободного перемещения участников), планирование мест для наблюдателей, делегатов, переводчиков и секретаря, выделение территории для парковки транспортных средств, а также соответствующих помещений для курящих, водителей и остальных членов делегации (команды).

При открытии совещания (переговоров) необходимо быть внимательным и обратить внимание на возможность встреч с каждой группой отдельно (возможно, стороны не доверяют друг другу, но могут доверять вам как посреднику), обычные приветствия и обмен любезностями, подготовку себя и команды (это признак хорошего воспитания), предложение угощения (кофе, воды, сигарет), поскольку предварительный разговор на общие темы влияет на хорошее настроение всех участников переговоров, создание позитивной атмосферы с помощью чувства юмора, открытости и доброжелательности, избегание высокомерного, надменного или претенциозного поведения, поддержание безупречного внешнего вида.[8]

При проведении переговоров или посредничестве следует помнить о сохранении нейтралитета, объективности и серьёзности, избегании негативного отношения и неправильных реакций, гибкости (нельзя отвергать сразу все предложения), поиске позитивных решений там, где до сих пор не было договорённостей, предоставлении равноправному партнёру возможности высказать свою точку зрения, принятии повестки дня, спокойном уточнении неверной информации без ненужных споров, представлении своей точки зрения с опорой на факты, фиксации спорных вопросов с записью взглядов партнёров и подчёркиванием собственной позиции с оговоркой о последующем рассмотрении, открытости для компромисса, переходе от общих вопросов к специфическим, отсутствию обещаний, если ситуация этого не требует и мандат не позволяет, последовательности и беспристрастности в отношении фактов, прямом общении с собеседником (а не с переводчиком), сборе информации о ситуации, людях, оборудовании, методах, местоположении и т. Д., нейтральности в отношении данных о третьих сторонах, контроле эмоций, чёткости и лаконичности речи, готовности искать частичные решения, ясном изложении выводов, тактичном использовании вспомогательного материала, упоминании предыдущего опыта в ходе переговоров, кратком письменном резюмировании согласованного, принятии сроков и мест дальнейших встреч, предложении перерывов (например, каждый час — на кофе, сигарету

и т. Д.), поочерёдном завершении переговоров сторонами без длительных задержек, дающих преимущество какой-либо из них.

По завершении переговоров важно обсудить результаты, убедиться, что все согласны по рассматриваемым вопросам, незамедлительно ознакомить своих руководителей с итогами, подготовить подробный отчёт с выводами и предложениями, решительно протестовать против любых нарушений соглашений и выполнять обещания (даже небольшие), поскольку это укрепляет доверие партнёров.

Существенный смысл переговоров заключается в их атмосфере и взаимном признании сторонами того, что они проводятся честно, тактично и добросовестно; важно также делать заметки о заседаниях, чтобы последующие встречи начинались с напоминания о достигнутых договорённостях, при этом каждый переговорный процесс состоит из трёх этапов: оценки задач партнёров, представления предложений сторон и определения шансов на компромисс с его укреплением конкретными данными (цифрами, оценками экспертов и т. Д.).[7]

Переговоры не следует рассматривать как игру, обрекающую противоборствующую сторону на проигрыш, — их нужно воспринимать как процесс решения проблем и непрерывный процесс разрешения конфликтов и установления коллективных правил; переговорщик должен знать суть всех этапов и целей переговоров: устанавливать чёткие цели и понимать контекст, не торопиться, советоваться при сомнениях, быть подготовленным и опираться на данные, держать позицию гибкой, выяснять мотивацию другой стороны, переходить к другим вопросам при отсутствии прогресса и возвращаться к ним позже, учиться слушать, формулировать мнение справедливо и твёрдо, управлять эмоциями, понимать связь каждого хода с другими шагами, оценивать шаги в свете целей, обращать внимание на терминологию, помнить о компромиссном характере переговоров, учиться понимать других и учитывать влияние текущих переговоров на будущее.[9]

В общем, переговоры являются элементом почти всех взаимодействий в обществе, организациях или учреждениях — как национальных, так и наднациональных, при этом, несмотря на отсутствие прямой зависимости между личностью и стилем переговоров, важно учитывать культурное происхождение участников, поскольку культурный контекст существенно влияет на подготовку к переговорам, значение, придаваемое задачам и межличностным отношениям, применяемые практики и место проведения переговоров.[10]

Выводы.

Адаптация переговорных стратегий к китайской культурной среде — не просто формальность, а ключевой фактор успеха в бизнесе с Китаем. Понимание и уважение местных традиций, умение выстраивать доверительные отношения и гибкость в коммуникации позволяют не только заключать выгодные сделки, но и создавать долгосрочные партнёрства. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение региональных различий в деловой культуре Китая и влияние цифровизации на традиционные модели переговоров.

Список источников

1. Hofstede, G., Usunier, J. C. Hofstede's Dimensions of Culture and Influence on International Business Negotiations // International Business Negotiation / ed. By P. N. Ghauri. — Oxford: Elsevier Science, 1996.
2. Kluckhohn, C. Culture and Behavior. — New York, 1962.
3. Richardson, R. C. Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach. — Englewood Cliffs, New York, 1985.
4. Weiss, S. E. Negotiating with "Romans" // Sloan Management Review. — 1994.
5. Васильева, Е. Д., Галлямова, А. А., Комягинская, Е. Ш., Лебедева, Н. М. Переговоры с китайскими партнёрами: ожидания, стратегии и вызовы глазами российских специалистов. — URL: <https://journals.rudn.ru/psychology-pedagogics/article/download/41496/24027>
6. Встреча с Председателем КНР Си Цзиньпином и Президентом Монголии Ухнагийн Хурэлсухом. — URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/77901>
7. Как китайцы ведут переговоры: дипломатия и фразы. — Школа английского языка Skyeng. — URL: <https://skyeng.ru/articles-kitajskij/kultura-i-tradicii-cn/kak-kitajtsy-vedut-peregovory-diplomatiya-i-frazy/>
8. Как правильно вести переговоры с китайскими партнёрами. — РБК. — URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6903730b9a7947712a711170> (дата обращения: [указать дату]).
9. Лебедева, Н. О. Переговоры: китайский стиль. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peregovory-kitajskiy-stil>
10. Искусство переговоров в Китае: как превратить культурные различия в конкурентное преимущество. — URL: <https://vsetreningi.ru/articles/iskusstvo-peregovorov-v-kitae-kak-prevratit-kulturnye-razlic/>

References

1. Hofstede, G., Usunier, J. C. Hofstede's Dimensions of Culture and Influence on International Business Negotiations // International Business Negotiation / ed. By P. N. Ghauri. — Oxford: Elsevier Science, 1996. — P.139-157
2. Kluckhohn, C. Culture and Behavior. — New York, 1962.— P.402
3. Richardson, R. C. Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach. — Englewood Cliffs, New York, 1985. — P. 326
4. Weiss, S. E. Negotiating with "Romans" // Sloan Management Review. — 1994. — P.15
5. Vasilyeva, E. D., Gallyamova, A. A., Komyaginskaya, E. Sh., Lebedeva, N. M. Negotiations with Chinese Partners: Expectations, Strategies, and Challenges through the Eyes of Russian Specialists. . Meeting with Chinese President Xi Jinping and Mongolian President Khuraltsukh.
7. How the Chinese Negotiate: Diplomacy and Phrases. — Skyeng English School.
8. How to Negotiate with Chinese Partners. — RBC.
9. Lebedeva, N. O. Negotiations: The Chinese Style.
10. The Art of Negotiating in China: how to turn cultural differences into a competitive advantage.

Информация об авторе (авторах)

В.М Бирюков.– , обучающийся в бакалавриате,
Information about the author
V. M. Biryukov – Bachelor of Science