

*Шафеева Э.И.,
Аспирант,
Башкирский государственный педагогический университет
им.М.Акмиллы*

ПЕРЕГОВОРНЫЕ ПРОТОКОЛЫ В КРОССКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ В БИЗНЕС СРЕДЕ

Аннотация: В статье исследуется эволюция переговорных протоколов в кросскультурной бизнес-среде от модели прямого контакта, характерной для культур низкого контекста, к многослойной коммуникации, присущей культурам высокого контекста. На основе сравнительного анализа достоинств и недостатков двух подходов обосновывается необходимость формирования гибридных сценариев и метакомпетенции, позволяющей переключаться между различными коммуникативными моделями для достижения устойчивого партнёрства.

Ключевые слова: переговорные протоколы, кросскультурные коммуникации, высокий контекст, низкий контекст, многослойная коммуникация, метакомпетенция.

**Shafeyeva E.I.
Graduate student,
Bashkir State Pedagogical University
named after M.Akmulla**

NEGOTIATION PROTOCOLS IN CROSS-CULTURAL COMMUNICATIONS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

Abstract: The article explores the evolution of negotiation protocols in the cross-cultural business environment from the direct contact model

characteristic of low-context cultures to the multi-layered communication inherent in high-context cultures. Based on a comparative analysis of the advantages and disadvantages of the two approaches, the article substantiates the need to form hybrid scenarios and meta-competence that allows switching between different communication models to achieve sustainable partnerships.

Keywords: negotiation protocols, cross-cultural communication, high context, low context, multilayer communication, meta-competence.

На заре глобализации бизнес-коммуникация строилась по принципу прямого контакта: стороны обменивались предложениями, опираясь на универсальные, как тогда казалось, правила делового этикета. Однако стремительное расширение международных рынков вскрыло фундаментальную проблему: то, что считается проявлением уважения в одной культуре, может быть воспринято как слабость или грубость в другой. Так, прямота западных переговорщиков, ценящих эффективность и экономию времени, часто сталкивается с многослойностью и контекстуальностью восточных протоколов, где пауза или уклончивый ответ могут нести больше информации, чем произнесённые слова.

Исследования показывают, что в культурах высокого контекста (Япония, Китай, арабские страны) переговоры — это не просто обсуждение условий, а ритуал построения долгосрочных отношений, где невербальные сигналы и предварительные неформальные встречи играют ключевую роль. В то же время культуры низкого контекста (Германия, США, Скандинавия) требуют чёткой повестки, юридически выверенных контрактов и немедленной аргументации, что создаёт напряжение при переходе от первой фазы контакта к глубинной проработке вопросов.

Переход от одноуровневого «прямого контакта» к «многослойной коммуникации» стал объективной необходимостью для компаний, стремящихся к устойчивому партнёрству. Многослойность подразумевает,

что переговорный процесс больше не ограничивается формальным столом встреч: он включает предварительную разведку (understanding the environment), выбор адекватного канала связи (электронная почта против личного визита) и учёт временных горизонтов (монокронность против полихронности). Например, для японского бизнеса критически важен процесс «немаваси» — неформальное согласование решения на всех уровнях до официальной встречи, тогда как для финского менеджера такая задержка может показаться саботажем. Практика показывает, что успешные транснациональные корпорации (такие как IKEA или Toyota) разрабатывают гибридные протоколы, где жёсткие deadlines сосуществуют с периодами «ритуального молчания», а письменные меморандумы дополняются устными договорённостями, закреплёнными через доверенных посредников. В результате возникает необходимость не только знать, но и чувствовать культурный код партнёра, что выводит коммуникацию на уровень метакомпетенции — способности переключаться между различными моделями ведения переговоров[1,с.85].

Ключевым инструментом для понимания этой трансформации служит сравнительный анализ достоинств и недостатков различных переговорных протоколов, который позволяет системно взглянуть на разрыв между культурами. Различия в подходах наиболее наглядно проявляются при сопоставлении прямого (западного) и многослойного (восточного/арабского) стилей, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. В таблице 1 представлена сравнительная характеристика протоколов прямого контакта и многослойной коммуникации

Таблица 1 - Протоколы прямого контакта и многослойной коммуникации

Параметр	Прямой контакт (низкий контекст)	Многослойная коммуникация (высокий контекст)
Достоинства	Быстрота принятия	Глубокое доверие,

	решений, ясность условий, снижение риска недопонимания в письменной форме, прогнозируемость временных затрат, фокус на фактах и цифрах.	долгосрочность отношений, учёт неформальных правил, гибкость при форс-мажорах, создание репутационного капитала.
Недостатки	Воспринимается как грубость или давление в коллективистских культурах; игнорирует невербальные сигналы; провоцирует конфликты при нарушении формальностей; не обеспечивает лояльности вне контракта; зависимость от юридической инфраструктуры.	Высокие временные и ресурсные затраты, размытость ответственности, риск интерпретационных ошибок для непосвящённых, уязвимость при смене ключевых лиц, сложность масштабирования на большие проекты.

Значит, можно утверждать о том, что ни один из протоколов не является универсально лучшим: прямой контакт выигрывает в ситуациях, где критичны скорость и формальная определённость (например, сделки на бирже или стартап-контракты), тогда как многослойная коммуникация незаменима при выстраивании стратегических альянсов и работе в странах с нестабильной правовой средой. Именно поэтому современная бизнес-среда требует не отказа от одного протокола в пользу другого, а разработки гибридных сценариев — «культурной амфибии», способной в нужный момент переключать регистры общения.

Таким образом, эволюция от прямого контакта к многослойной коммуникации представляет собой не просто смену инструментария, а изменение самой философии делового взаимодействия: успех теперь измеряется не скоростью заключения сделки, а способностью сторон создать устойчивую сеть взаимных обязательств и доверия. Будущее переговорной практики лежит не в унификации протоколов, а в развитии метанавыка — умения одновременно удерживать в голове контрастные

картины мира и превращать их из источника конфликтов в ресурс для инноваций.

Использованные источники:

1. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586194> (дата обращения: 18.06.2026).