

**Olena Vahina, PhD in Historical Science**

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6526-9559>*

*Zaporizhzhia National University, Ukraine*

## **РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОГО СТИЛЮ ЯК НАЙВАЖЛИВІШОГО ЧИННИКА ПОЛІТИЧНИХ ПЕРЕГОВОРІВ**

Стаття присвячена дослідженню ролі і значення національного стилю в процесі ведення міжнародних переговорів. Найголовнішим інструментом для усунення суперечностей і запобігання можливим конфліктним ситуаціям в умовах сучасних глобалізаційних процесів є політична комунікація. Одним із чинників успішності перебігу політичних переговорів є врахування соціокультурних відмінностей між партнерами чи опонентами. У сучасній політичній науці існують різні погляди щодо ролі національного стилю в переговорному процесі. Всі вони сходяться у визнанні існування національного стилю при веденні переговорів, але по-різному оцінюють ступінь його впливу на характер і результати переговорного процесу. Національний переговорний стиль тісно пов'язаний із поняттям «національний характер», на формування якого впливають культура, релігія, мова, історичне минуле, політичні реалії, географічні та геополітичні чинники тощо. Важливим аспектом дослідження національного стилю ведення переговорів є визначення ролі невербальних комунікацій, які мають яскраве соціокультурне забарвлення. Національні переговорні стилі поділяють на різні види в залежності від сутнісних характеристик: культурних і цивілізаційних ознак, ставлення до часу і простору, специфіки невербальних засобів спілкування тощо. За специфікою невербальних компонентів спілкування виділяють національні стилі з «низьким контекстом» і «високим контекстом», за критерієм ставлення до часу – на монохронні й поліхронні, за сприйняттям простору – на формальні й неформальні. Національний стиль є найважливішим чинником політичних переговорів, але його роль на переговорах не варто абсолютизувати, адже на поведінку учасників переговорів справляють вплив також професійна етика, корпоративна культура, особистісні риси тощо.

**Ключові слова:** глобалізація, кросс-культурні бар'єри, ментальність, міжнародні переговори, національний стиль, національний характер, невербальні засоби спілкування, політична комунікація.

Постмодерністська епоха, в якій сьогодні перебуває світ, відкинула ідеї етноцентризму, існування домінантних культур та актуалізувала постулат мультикультуралізму. Практика політичних переговорів, у тому числі й міжнародних, стає все більш інтенсивною. Модель сучасних політичних переговорів наразі зазнає структурної трансформації: замість діалогу постає мультикультурний полілог. Розширення світового політичного дискурсу супроводжується зіткненням національних культур, що уможливорює різного роду

конфліктні ситуації. Найголовнішим інструментом для усунення суперечностей і запобігання можливим конфліктам на сьогодні є якісна й швидка комунікація. Ефективність сучасних політичних комунікацій у значній мірі залежить від уміння враховувати національні особливості, традиції та звичаї учасників політичних переговорів. Тому успішність переговорів, зокрема політичних, потребує завчасного ознайомлення з національним переговорним стилем та врахування його особливостей ще на етапі підготовки до перемовин. Отже, в умовах глобалізації світових політичних процесів питання впливу етнокультурних відмінностей на характер і результати комунікації між представниками держав, що належать до різних культурних регіонів, є вкрай актуальним.

Метою статті є визначення ролі і значення національного стилю як найважливішого чинника політичних переговорів в умовах сучасних глобалізаційних процесів.

Особливостям організації та проведення міжнародних політичних переговорів присвячено багато наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, які між іншим висвітлюють і питання національних відмінностей ведення переговорів. З огляду на мету дослідження, корисними є праці російської дослідниці І. Василенко<sup>1</sup>, в яких окремі розділи присвячено національним стилям офіційно-ділової комунікації. С. Шеретов акцентує увагу на дослідженні функцій і правил проведення міжнародних переговорів, при цьому наголошує на суттєвому впливі національних особливостей ведення переговорів на їх перебіг, характер і результати<sup>2</sup>. Американська дослідниця К. Лі у своїй праці підкреслює, що задля подолання кросс-культурних бар'єрів необхідно завчасно, при розробці кожного кроку міжнародних переговорів аналізувати особливості культури іншої сторони<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Василенко, І. А. (2008). *Искусство международных переговоров в бизнесе и политике*. Москва: Научная книга, 236. Василенко, І. А. (2010). *Политические переговоры*. Москва: ИНФРА-М, 396.

<sup>2</sup> Шеретов, С. Г. (2007). *Ведение международных переговоров*. Алматы: КОУ, 155.

<sup>3</sup> Lee, C. (2007). *The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World*. Franklin Lakes: The Career Press, 272.

Українські фахівці (політологи, юристи, дипломати) за останні роки також зробили внесок у дослідження проблематики, пов'язаної з дипломатичним протоколом й етикетом: слід згадати праці Г. Калашник<sup>4</sup>, О. Сагайдак<sup>5</sup>, Д. Ткача<sup>6</sup>, Т. Шинкаренко<sup>7</sup> та ін. У контексті дослідження ролі переговорів у врегулюванні політичних конфліктів М. Добрава аналізує специфіку національних переговорних стилів<sup>8</sup>.

Вивчення національних стилів офіційно-ділового спілкування здебільшого відбувалося в контексті дослідження теорії переговорного процесу. В останні роки ситуація змінилася у зв'язку з активізацією міжнародних політичних переговорів, які передбачають взаємодію партнерів різних національних культурних традицій. Водночас вплив національних стилів спілкування на перебіг та результати політичних переговорів не став поки що предметом спеціального політологічного дослідження й потребує додаткового вивчення з огляду на світову глобалізацію та євроатлантичний вектор інтеграції України. Все вищезазначене обумовило вибір теми й визначення мети дослідження.

У сучасній політичній науці існує кілька точок зору щодо ролі національного стилю в переговорному процесі. Відповідно до першої з них, національні і культурні особливості учасників відображають скоріше несуттєві характеристики переговорного процесу, а тому справляють незначний вплив на нього. Цей підхід обумовлений інтенсифікацією міжнародних переговорів, особливо в останні десятиліття, що призводить до «розмивання» національних кордонів, взаємопроникнення національних стилів, формування єдиних стандартів

---

<sup>4</sup> Калашник, Г. М. (2007). *Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету*. Київ: Знання, 143.

<sup>5</sup> Сагайдак, О. П. (2010). *Дипломатичний протокол та етикет*. Київ: Знання, 398.

<sup>6</sup> Ткач, Д. І. (2016). Дипломатичний протокол та етикет (із практичної роботи досвідченого дипломата). *Наукові праці МАУП*, 49, 51-55.

<sup>7</sup> Шинкаренко, Т. І. (2009). *Дипломатичний протокол та етикет*. Київ: ВПЦ Київський університет, 296.

<sup>8</sup> Добрава, М. П. (2011). *Роль переговорного процесу у врегулюванні політичних конфліктів*: дис. ... канд. політ. наук. Одеса, 182.

ведення переговорів. Світова глобалізація, інтеграційні процеси сприяють формуванню єдиної переговорної культури зі своїми правилами поведінки, мовою, символами тощо. Цю універсальну культуру ведення переговорів визнають усі члени світового співтовариства, хоча вона може значно відрізнятися від усталених національних норм і правил поведінки<sup>9</sup>.

Згідно з протилежною точкою зору, національно-культурна специфіка має якщо не вирішальне, то, принаймні, дуже важливе значення у сфері міжнародних переговорів. Ця позиція спирається на запереченні штучної універсалізації стилів спілкування та неможливості формування єдиної переговорної культури через наявність занадто суттєвих національних відмінностей, що спричиняють виникнення культурних бар'єрів у ході переговорів між представниками різних етнокультурних традицій. Крім того, значний елемент національної специфіки привносять у переговорний процес представники бізнесу, громадських і релігійних організацій, які мають значно менший досвід міжнародного спілкування, ніж політики, і через це не можуть долучитися до впровадження єдиних параметрів ведення переговорів<sup>10</sup>.

Існує і третя, релятивістська точка зору: в кожному конкретному випадку ступінь значущості національних особливостей може варіюватися. В умовах співпраці, тобто в ситуації суттєвого збігу позицій сторін, національні відмінності відходять на задній план, але при зіткненні інтересів слід очікувати більшого прояву етнокультурних особливостей. У зв'язку з цим звернення до національного стилю ведення переговорів у ситуації врегулювання конфлікту є особливо важливим.

Отже, всі названі вище точки зору сходяться у визнанні існування національного стилю ведення переговорів, але по-різному оцінюють ступінь його впливу на характер і результати переговорного процесу. На нашу думку, повагу до

---

<sup>9</sup> Лебедева, М.М. (2010). *Технология ведения переговоров*. Москва: Аспект Пресс, 139.

<sup>10</sup> Калашник, Г. М. (2007). *Вступ до дипломатичного протоколу та ділового етикету*. Київ: Знання, 89.

національних традицій і розуміння їх специфіки важливо демонструвати не лише в ситуації конфлікту, але й при збігу інтересів на переговорах, що суттєво сприятиме налагодженню довгострокового співробітництва.

Національний переговорний стиль ґрунтується на національному характері. У політичній науці під цим терміном прийнято розуміти історично утворену сукупність стійких психологічно-ментальних та поведінкових ознак, особливостей, притаманних певній етнонаціональній спільноті<sup>11</sup>. Цікаво, що про вплив етнокультурних особливостей і менталітету на характер спілкування філософи замислювалися ще з античних часів. Зокрема, давньогрецький філософ Геракліт акцентував увагу на значенні національних рис для розуміння людської істоти. Геродот, Пліній, а у Новий час Дж. Локк, Ш.-Л. Монтеск'є та інші робили спроби пояснити відмінності національних характерів особливостями географічного розташування, природно-кліматичних умов та історичних традицій. Пізніше, у зв'язку з розвитком етнографії, дослідники почали активно використовувати етнографічні джерела для аналізу національного характеру.

Сучасні науковці акцентують увагу на системному підході до вивчення цього поняття. Наприклад, українська дослідниця Т. Потапчук під національним характером розуміє систему «стійких і типових для даної спільноти рис і властивостей, які утворюють не просто суму чи сукупність характеристик, а внутрішньо інтегровану єдність, системну цілісність характеристик, які... системно відображають специфіку культурно-історичного поступу даного народу»<sup>12</sup> та надають цій спільноті якісної визначеності, що дає змогу відрізнити психологію однієї нації від інших. На формування національного характеру впливають різні чинники, серед яких найважливішими є культура, релігія, мова,

---

<sup>11</sup> Національний характер. (2002). *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 414.

<sup>12</sup> Потапчук, Т. В. (2013). Національний характер українців як складова національно-культурної ідентичності. *Науковий вісник Донбасу*, 4, 41.

<<https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN24/13ptvsni.pdf>> (2021, червень, 28).

історичне минуле, своєрідні політичні реалії, характер еліти, географічні чинники (клімат, рельєф місцевості та ін.), геополітичні впливи тощо.

Національний характер є підґрунтям формування національного стилю офіційно-ділової комунікації. Однак у сучасній політичній науці загальноприйняте наукове визначення національного стилю до сих пір відсутнє, через певну методологічну складність розмежування етнокультурних особливостей поведінки учасників переговорів, особистісних рис, державного стилю, своєрідності політичної культури представників різних держав тощо.

Національний стиль ділового спілкування – це унікальний набір особливостей етикету, поведінки, культурних цінностей і традицій кожного народу. Національний стиль визначається ментальністю народу, історичною пам'яттю та рисами національного характеру. Знання про вищезазначені особливості є вкрай необхідними як для політиків, так і для людей інших професій, які комунікують з іноземцями, для уникнення конфлікту національних культур та нівелювання пов'язаних із цим незручностей.

У контексті даної роботи заслуговує на увагу формулювання С. Шеретова, який під національним переговорним стилем розуміє особливості національного характеру і культури, найбільш поширені особливості мислення, сприйняття і поведінки, які впливають на процес підготовки і проведення переговорів<sup>13</sup>.

Виділяють три групи характеристик національного стилю: ціннісні орієнтації, ідеологічні та релігійні установки; характер формування делегації, повноваження учасників й основні моделі прийняття рішень; особливості поведінки під час переговорів (найбільш характерні тактичні прийоми, специфіка невербальних комунікацій, реакція на пропозиції іншої сторони тощо)<sup>14</sup>.

Це дозволяє конкретизувати поняття національного стилю офіційного спілкування – в аспекті організації і проведення переговорів. Як зазначає

---

<sup>13</sup> Шеретов, С. Г. (2007) *Ведение международных переговоров*. Алматы: КОУ, 73.

<sup>14</sup> Лебедева, М.М. (1999). *Политическое урегулирование конфликтов*. Москва: Аспект Пресс, 233.

І. Василенко, національний стиль на переговорах – це синтетичне поняття, складовими якого є орієнтація на специфічні механізми прийняття рішень, відданість національним цінностям, звичаям і традиціям, а також дотримання певних правил поведінки, глибоко вкорінених у національній культурі<sup>15</sup>.

Сучасні дослідники й науковці все частіше звертаються до теми кросс-культурних бар'єрів у політичному переговорному процесі. Саме культурні бар'єри можуть створити суттєві перешкоди на шляху до досягнення бажаних цілей, тому для політиків вкрай важливим є вміння їх долати або уникати. В епоху глобалізації та інтенсивних міжнародних контактів надзвичайно вагомими якостями учасника переговорів є уважне ставлення до етнокультурних особливостей і здатність розуміти як вербальну, так і невербальну мову.

Важливим аспектом у визначенні національного стилю ведення переговорів є саме роль невербальних комунікацій. Як стверджують психологи, понад 60% інформації під час розмови передається за допомогою невербальних компонентів спілкування, які мають яскраве соціокультурне забарвлення<sup>16</sup>. Дистанція, яку зберігають партнери по переговорах, їх міміка й жестикуляція, зовнішність, пози й манера спілкування – все це є прикладами невербальної мови в структурі національного переговорного стилю. Крім того, до проявів невербальних комунікацій відносять вираз обличчя, контакт очей, гучність голосу, особливості сприйняття простору і часу, тактильні контакти тощо. Як слушно зазначає І. Василенко, пильна увага до невербальних аспектів кросс-культурних комунікацій допоможе учасникам міжнародних переговорів уникнути незручних ситуацій і продемонструвати свою повагу до іноземних партнерів<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Василенко, І. А. (2008). *Искусство международных переговоров в бизнесе и политике*. Москва: Научная книга, 171.

<sup>16</sup> Пиз, А. (1995). *Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам*. Москва: Ай Кью, 13.

<sup>17</sup> Василенко, І. А. (2013). Міжнародні переговори в бізнесі та політиці. *Stud.com.ua*. <[https://stud.com.ua/5895/politologiya/mizhnarodni\\_peregovori\\_v\\_biznesi\\_ta\\_polititsi](https://stud.com.ua/5895/politologiya/mizhnarodni_peregovori_v_biznesi_ta_polititsi)> (2021, червень, 28).

У контексті міжнародної політичної комунікації культурні відмінності знаходять втілення на невербальному рівні під час ритуалів вітання, обміну подарунками, через манеру поведінки, вираження емоцій, дотримання пунктуальності тощо. Наприклад, якщо американці відверто, іноді безапеляційно, висловлюють свої думки, то араби чи японці ніколи собі не дозволяють примусити людину почервоніти через категоричне судження<sup>18</sup>. Якщо представники Європи й Північної Америки під час неформальних зустрічей зазвичай сидять, закинувши ногу на ногу, то для арабів це є неприпустимим: їх глибоко ображає вид підосви черевиків співрозмовника.

У сучасній політичній науці існує поділ національних переговорних стилів на різні види. Цей поділ є виправданим, оскільки в якості критеріїв типологізації визначають сутнісні характеристики: культурні й цивілізаційні ознаки, ставлення до часу і простору, специфіку невербальних засобів спілкування тощо.

З точки зору особливостей невербальних компонентів спілкування, національні переговорні стилі розділяють на культури з «низьким контекстом» і «високим контекстом». До першої групи відносять англо-американські, німецькі і скандинавські країни, де невербальне спілкування відіграє порівняно незначну роль: тут цінується вміння говорити коротко, ясно і по суті, не вітаються двозначності і невизначеність. Навпаки, в російській, французькій, японській культурах інформація передається переважно невербальними засобами. Як зазначає М. Лебедева, спілкування в цих культурах є більш насиченим, а в залежності від контексту сенс сказаного може змінюватися майже на протилежний<sup>19</sup>.

Національні стилі ведення переговорів можна класифікувати і з точки зору ставлення до часу, в цьому аспекті їх розділяють на монохронні й поліхронні. У монохронних англо-американських, німецьких і скандинавських країнах

---

<sup>18</sup> Сайтарли, І. А. (2007). *Культура міжособистісних стосунків*. Київ: Академвидав, 5.

<sup>19</sup> Лебедева, М.М. (2010). *Технология ведения переговоров*. Москва: Аспект Пресс, 145.

пунктуальність і дотримання графіка переговорів вважається основою ділового спілкування. Навпаки, у поліхронних культурах Латинської Америки, Східної Азії, Індії люди набагато менше турбуються про час.

Згідно з критерієм сприйняття простору національні стилі можна розділити на формальні і неформальні. У формальних культурах (більшість країн Заходу) спроби партнерів підійти до них дуже близько викликають дискомфорт. У Латинській Америці, в арабських країнах, навпаки, прийнято спілкуватися на більш близькій відстані. Дистанція, на якій розмовляють партнери по переговорах, грає дуже значиму роль. Збільшення прийнятої в культурі одного зі співрозмовників відстані може бути розцінено ним як занадто офіційний стиль спілкування, зайва формальність, холодність. І навпаки, зменшення дистанції може сприйматись як невиправдана фамільярність. Відомим фактом є те, що в американців особиста зона дещо більша, ніж у європейців (близько 120 см та 45 см відповідно), а китайці, корейці, японці мають ще вужчий особистий простір – близько 25 см. Отже, в процесі переговорів із західними колегами японці або китайці можуть мимоволі робити крок вперед, щоб дещо зменшити простір<sup>20</sup>. Саме тому досить поширена впевненість європейців і американців з приводу «фамільярності» азіатів.

Слід зазначити, що виділення національних стилів переговорів відбувається в результаті узагальнення і стереотипізації. Але характерні особливості ведення переговорів далеко не завжди властиві всім представникам нації, це скоріше найбільш імовірний варіант поведінки в рамках переговорного процесу<sup>21</sup>. Саме тому не слід абсолютизувати роль національного стилю на переговорах, адже на поведінку учасників переговорів справляють вплив також норми професійної етики, традиції корпоративної культури, особистісні риси тощо. Крім того,

---

<sup>20</sup> Пиз, А. (1995). *Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам*. Москва: Ай Кью, 43-44.

<sup>21</sup> Добрава, М. П. (2011). *Роль переговорного процесу у врегулюванні політичних конфліктів*: дис. ... канд. політ. наук. Одеса, 102.

вивчення національних особливостей ведення переговорів повинно ґрунтуватися на конкретно історичному підході: національні стилі з часом змінюються, розвиваються, збагачуються, тому не слід сприймати їх як сталі незмінні утворення.

Таким чином, глобалізація політичних процесів, розширення світового політичного простору, поява нових міжнародних організацій актуалізують проблематику вивчення національних стилів ведення переговорів. Активізація міжетнічної комунікації вимагає від сучасних політиків-професіоналів обізнаності в етнокультурних відмінностях між учасниками переговорів та врахування національно-культурних особливостей задля досягнення бажаних політичних цілей. У разі зіткнення національних культур є ризик виникнення кросс-культурних бар'єрів, які можуть стати відчутною перешкодою на шляху до укладання успішних домовленостей. Все це підтверджує тезу про важливу роль національного стилю партнерів у процесі політичних переговорів.

На формування національного переговорного стилю впливає низка чинників, серед яких етнокультурні цінності і звичаї, ментальні особливості, специфіка невербальних компонентів спілкування, основні механізми прийняття рішень, найхарактерніші тактичні прийоми й особливості поведінки учасників переговорів.

У структурі національного стилю ведення переговорів особливу роль відіграють невербальні засоби спілкування (вираз обличчя, зовнішність, жести, міміка, пози, особливості сприйняття простору і часу, тактильні контакти тощо). За специфікою невербальних комунікацій виділяють національні стилі з «низьким контекстом» та «високим контекстом». Важливими критеріями поділу національних стилів є також ставлення до часу (монохронні й поліхронні) та сприйняття простору (формальні й неформальні).

Отримані результати дослідження можуть бути використані фахівцями у науковій, прикладній та педагогічній сферах діяльності. З огляду на світову

глобалізацію та євроатлантичний вектор інтеграції України проблематика потребує подальшої розробки в напрямку вивчення українського національного переговорного стилю, що перебуває зараз на стадії формування.

### References:

1. Vasilenko, I.A. (2008). *Iskusstvo mezhdunarodnyh peregovorov v biznese i politike*. [The art of international negotiations in business and politics]. Moscow: Nauchnaja kniga. [in Russian].
2. Vasilenko, I.A. (2010). *Politicheskie peregovory*. [Political negotiations]. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
3. Vasylenko, I.A. (2013). *Mizhnarodni perehovory v biznesi ta politytsi*. [International negotiations in business and politics]. *Stud.com.ua*.  
<[https://stud.com.ua/5895/politologiya/mizhnarodni\\_peregovori\\_v\\_biznesi\\_ta\\_polititsi](https://stud.com.ua/5895/politologiya/mizhnarodni_peregovori_v_biznesi_ta_polititsi)> (2021, June, 28). [in Ukrainian].
4. Dobrova, M.P. (2011). *Rol' perehovornoho protsesu u vrehulyuvanni politychnykh konfliktiv* [The role of the negotiation process in resolving political conflicts]: thesis for PhD in Political science. Odesa. [in Ukrainian].
5. Kalashnyk, H.M. (2007). *Vstup do dyplomatychnoho protokolu ta dilovoho etyketu*. [Introduction to diplomatic protocol and business etiquette]. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
6. Lebedeva, M.M. (1999). *Politicheskoe uregulirovanie konfliktov*. [Political settlement of conflicts]. Moscow: Aspekt Press. [in Russian].
7. Lebedeva, M.M. (2010). *Tehnologija vedenija peregovorov*. [Negotiation technology]. Moscow: Aspekt Press. [in Russian].
8. Piz, A. (1995). *Jazyk telodvizhenij: kak chitat' mysli drugih ljudej po ih zhestam*. [Body language: how to read other people's thoughts from their gestures]. Moscow: Aj K'ju. [in Russian].
9. Potapchuk, T.V. (2013). *Natsional'nyy kharakter ukrayintsiv yak skladova natsional'no-kul'turnoyi identychnosti*. [The national character of Ukrainians as a component of national and cultural identity]. *Naukovyy visnyk Donbasu*, [Scientific Bulletin of Donbass]. 4, 41.  
<<https://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN24/13ptvsni.pdf>> (2021, June, 28). [in Ukrainian].
10. Sahaydak, O.P. (2010). *Dyplomatychnyy protokol ta etyket*. [Diplomatic protocol and etiquette]. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian].
11. Saytarly, I.A. (2007). *Kul'tura mizhosobystisnykh stosunkiv*. [Culture of interpersonal relations]. Kyiv: Akademvydav. [in Ukrainian].

12. Tkach, D.I. (2016). *Dyplomatychnyy protokol ta etyket (iz praktychnoyi roboty dosvidchenoho dyplomata)*. [Diplomatic protocol and etiquette (from the practical work of an experienced diplomat)]. *Naukovi pratsi MAUP*, [Scientific works of IAPM]. 49, 51-55. [in Ukrainian].
13. Sheretov, S. H. (2007). *Vedenye mezhdunarodnykh perehovorov*. [Conducting international negotiations]. Almaty: KOU. [in Russian].
14. Shynkarenko, T.I. (2009). *Dyplomatychnyy protokol ta etyket*. [Diplomatic protocol and etiquette]. Kyiv: VPTs Kyyivs'kyy universytet. [in Ukrainian].
15. Shynkaruk, V.I. (ed.) (2002). *Filosofs'kyy entsyklopedychnyy slovnyk*. [Philosophical encyclopedic dictionary]. Kyiv: Instytut filosofiyi imeni Hryhoriya Skovorody NAN Ukrayiny: Abrys. [in Ukrainian].
16. Lee, C. (2007). *The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World*. Franklin Lakes: The Career Press. [in English].