

ТЕМА 6. ДІЛОВИЙ ПРОТОКОЛ ТА КРОСКУЛЬТУРНИЙ ЕТИКЕТ

Мета лекції: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності та призначення ділового протоколу, принципів організації офіційних ділових зустрічей і прийомів; розвинути здатність ураховувати культурні відмінності у професійній комунікації та обирати доречні моделі поведінки під час взаємодії з іноземними партнерами у міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: *діловий протокол, протокольні правила, ділова зустріч, делегація, порядок старшинства, розміщення учасників, програма візиту, діловий прийом, кроскультурна комунікація, культурні відмінності, міжнародний бізнес, ділова культура, культурний контекст, невербальна комунікація, міжнародні переговори, ділові подарунки.*

План лекції

1. Сутність, принципи та основні правила ділового протоколу.
2. Протокольні аспекти організації ділових зустрічей і прийомів.
3. Кроскультурні особливості ділової комунікації та поведінки.
4. Етикет взаємодії з іноземними партнерами у міжнародному бізнес-середовищі.

Словник основних термінів

Діловий протокол – система норм, принципів і процедур, що регламентують організаційний порядок офіційної взаємодії між суб'єктами професійних і бізнес-відносин з урахуванням статусу та повноважень їх представників, характеру, мети й формату заходу.

Діловий прийом – організований захід представницького характеру, який проводиться з метою встановлення, підтримання або розвитку професійних і ділових відносин.

Кроскультурна комунікація – взаємодія осіб, професійна поведінка та способи комунікації яких формувалися в різних культурних середовищах.

Культурний контекст – сукупність цінностей, норм, моделей поведінки та способів інтерпретації інформації, які можуть впливати на комунікацію учасників.

Кроскультурна компетентність – здатність розпізнавати культурні відмінності, критично оцінювати їх значення для конкретної ситуації та

адаптувати професійну поведінку без втрати власних етичних і професійних принципів.

Міжнародний діловий етикет – правила професійної поведінки під час взаємодії учасників міжнародних бізнес-відносин з урахуванням загальноприйнятих норм та особливостей конкретного культурного і ділового середовища.

Протокольне старшинство – установлений або визначений для конкретної ситуації порядок учасників офіційного заходу з урахуванням їх посадового статусу, функцій і характеру представництва.



Питання 1. Сутність, принципи та основні правила ділового протоколу

У попередніх темах діловий етикет розглядався переважно на рівні поведінки окремої людини: як представитися, звернутися до співрозмовника, здійснювати професійну комунікацію або поводитися під час ділової зустрічі. Діловий протокол переносить увагу з поведінки окремого учасника на **організацію офіційної взаємодії в цілому**.

Якщо підприємство приймає делегацію партнерів, проводить офіційну зустріч, організовує прийом або підписання договору, недостатньо, щоб кожен учасник дотримувався норм ділового етикету. Необхідно визначити склад і рівень представництва сторін, статус і повноваження учасників, порядок зустрічі та супроводу, розміщення, часові межі, послідовність офіційних дій, порядок роботи з документами та інші організаційні питання.

Діловий протокол формує **організаційно-нормативну основу офіційної взаємодії**. На відміну від ділового етикету, який регулює переважно поведінку окремого учасника, протокол визначає порядок організації взаємодії між сторонами. Його предметом є не зміст професійних рішень, а процедура їх офіційного представлення, обговорення, погодження та організаційного оформлення. Тобто, **діловий етикет регулює переважно поведінку учасника, а діловий протокол – організаційний порядок офіційної взаємодії**. Ці поняття взаємопов'язані, оскільки протокольна організація реалізується через поведінку конкретних осіб, проте вони мають різний предмет регулювання.

Таблиця 6.1 – Співвідношення ділового етикету та ділового протоколу

Ознака	Діловий етикет	Діловий протокол
Основний об'єкт	Поведінка учасників.	Організація офіційної взаємодії.
Предмет регулювання	Норми професійної поведінки	Порядок і процедури офіційної взаємодії.
Ключове питання	Як доречно поводитися?	Як належно організувати офіційну взаємодію?
Основні прояви	Привітання, звертання, манери, поведінка.	Рівень представництва, програма, протокольне старшинство, розміщення учасників, послідовність офіційних дій.

Основна функція	Забезпечення коректності професійної поведінки.	Забезпечення впорядкованості та передбачуваності офіційної взаємодії.
Результат	Культура професійної поведінки.	Узгоджений організаційний порядок взаємодії.

З наукової точки зору діловий протокол доцільно розглядати як **систему нормативного впорядкування офіційної взаємодії**. Системний характер протоколу виявляється в тому, що окремі його елементи – представництво сторін, старшинство, програма, час, просторове розміщення учасників, послідовність офіційних дій – взаємопов'язані. Зміна одного з них може потребувати коригування інших. *Наприклад*, зміна складу делегації або рівня її керівника може вплинути на склад представників приймаючої сторони, порядок зустрічі та розміщення учасників.

Діловий протокол виконує низку взаємопов'язаних **функцій**.

– організаційна функція – полягає у визначенні порядку підготовки та проведення офіційного заходу;

– координаційна функція – забезпечує узгодженість дій сторін та їхніх представників;

– представницька функція – пов'язана з належним представленням організації та осіб, уповноважених діяти від її імені;

– комунікативна функція – полягає у створенні організаційних умов для офіційної професійної взаємодії;

– превентивна функція – спрямована на запобігання організаційним і протокольним непорозумінням, здатним негативно вплинути на характер відносин між сторонами.

Застосування протокольних норм залежить від конкретних обставин офіційної взаємодії. Ступінь її формалізації не може бути однаковим у всіх ситуаціях. Він визначається характером і метою заходу, статусом учасників, рівнем представництва, кількістю сторін, форматом взаємодії, а також її внутрішнім або міжнародним характером. Робоча зустріч представників двох підприємств потребує меншого рівня формалізації, ніж офіційний візит іноземної делегації або урочисте підписання міжнародної угоди.

Основними принципами ділового протоколу є:

– **повага до учасників** – передбачає створення організаційних умов, які демонструють належне ставлення до всіх учасників офіційної взаємодії. У протоколі повага виявляється не лише через особисту ввічливість, а й через якість підготовки заходу, належний рівень представництва, дотримання погоджених умов та врахування обґрунтованих потреб іншої сторони.

– **організованість** – означає попереднє визначення мети та формату заходу, програми, складу учасників, їхніх функцій, часових меж, послідовності офіційних дій та відповідальних осіб. Чим складнішою є структура заходу та чим більше сторін беруть у ньому участь, тим більшого значення набуває попередня протокольна підготовка.

– **точність** – передбачає дотримання погодженого часу, програми, послідовності дій та інших організаційних домовленостей. У протокольній практиці точність має не лише технічне значення. Запізнення, необґрунтовані

зміни програми або непідготовленість до погоджених дій можуть впливати на оцінку професійної надійності сторони.

– **взаємність** – передбачає співвідносність рівня представництва та характеру протокольних дій сторін. Якщо партнерську організацію представляє керівник високого рівня, приймаюча сторона має враховувати це під час визначення власного представництва. Водночас взаємність не означає абсолютної тотожності посад чи механічного відтворення протокольних дій іншої сторони. Значення мають реальні повноваження учасників, мета заходу та конкретні обставини взаємодії.

– **доречність** – передбачає відповідність рівня протокольної формалізації характеру події. Надмірна формалізація звичайної робочої взаємодії може ускладнювати її, тоді як недостатній рівень протокольної організації офіційного заходу здатний створити організаційну невизначеність або бути неправильно інтерпретований партнерами.

– **урахування статусу** – передбачає визначення місця та ролі учасників офіційної взаємодії відповідно до їхнього статусу, посади, повноважень і функцій. З його реалізацією пов'язане **протокольне старшинство**, яке визначає встановлену послідовність учасників під час розміщення, представлення та здійснення інших офіційних дій. Протокольне старшинство не є способом демонстрації особистої переваги, а забезпечує однозначний і передбачуваний порядок офіційної взаємодії.

– **належного рівня представництва** – передбачає відповідність складу та повноважень представників сторін характеру питання, рівню заходу та ролі учасників у прийнятті рішень. При цьому належне представництво не вимагає абсолютної тотожності посад представників сторін. Важливими є співвідносність рівня представництва, достатність повноважень та спроможність учасників належним чином представляти відповідну сторону.

Практична реалізація принципів ділового протоколу здійснюється через систему правил, які охоплюють основні організаційні параметри офіційної взаємодії (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Основні правила ділового протоколу

Напрям протокольного регулювання	Основне правило	Значення
Формат заходу	Формат визначають відповідно до мети, характеру події та рівня учасників.	Забезпечує належний ступінь формалізації.
Склад учасників	До участі залучають осіб, статус, компетенція і повноваження яких відповідають предмету взаємодії.	Забезпечує належне представництво сторін.
Рівень представництва	Склад представників визначають з урахуванням рівня іншої сторони та характеру заходу.	Реалізує принцип взаємності.
Протокольне старшинство	Порядок участі визначають з урахуванням статусу, посади та функцій учасників.	Усуває невизначеність у протокольній послідовності.
Програма	Послідовність основних елементів заходу визначають заздалегідь.	Координує дії учасників.

Час	Дотримуються погодженого часу початку, тривалості та завершення заходу.	Забезпечує точність і передбачуваність.
Зустріч і супровід	Рівень та порядок зустрічі визначають відповідно до формату заходу і складу учасників.	Забезпечує належну організацію прийому.
Розміщення	Місця учасників визначають з урахуванням формату, статусу, функцій і представництва сторін.	Формує впорядковану структуру офіційної взаємодії.
Послідовність офіційних дій	Основні протокольні дії та їх черговість погоджують заздалегідь.	Запобігає організаційній невизначеності.
Документи	Документи для офіційного розгляду або підписання попередньо готують і перевіряють.	Знижує ризик помилок і затримок.
Завершення заходу	Порядок завершення офіційної частини та подальших організаційних дій визначають відповідно до програми.	Забезпечує логічну завершеність заходу.

Таким чином, підготовка офіційної взаємодії потребує попереднього визначення мети і формату заходу, складу учасників, сторін, які вони представляють, їхнього статусу та повноважень, рівня представництва, протокольного старшинства, часових і просторових параметрів, послідовності основних дій та організаційної відповідальності. Сукупність цих характеристик визначає конкретну модель протокольної організації. Протокол при цьому не повинен перетворюватися на надмірну формалізацію або засіб демонстрації статусу. Його призначення полягає у зменшенні організаційної невизначеності, забезпеченні належного представництва сторін та створенні передбачуваних умов офіційної взаємодії.

Таким чином, **діловий протокол є механізмом нормативного й організаційного впорядкування офіційної професійної та бізнес-взаємодії**. Його ефективність визначається не кількістю формальних процедур, а їх відповідністю меті заходу, статусу та повноваженням учасників, характеру відносин між сторонами і конкретному контексту взаємодії. Такий підхід дає змогу поєднати необхідну формалізацію з практичною доцільністю та знизити ризик протокольних непорозумінь.



Питання 2. Протокольні аспекти організації ділових зустрічей і прийомів

Організація офіційної ділової зустрічі є складовою ділового протоколу, оскільки потребує попереднього впорядкування взаємодії між сторонами. Ще до прибуття учасників необхідно визначити, який захід проводиться, хто представлятиме сторони, коли і де він відбуватиметься, у якій послідовності проходитиме, яке забезпечення необхідне та яким чином буде завершений.

Протокольна підготовка має системний характер. Її елементи взаємопов’язані:

– мета – визначає формат заходу;
– формат – впливає на склад учасників і рівень формалізації;

– статус і повноваження учасників – на рівень представництва, старшинство та розміщення;

– робоча мова – на необхідність перекладу і тривалість програми;

– очікуваний результат – на підготовку документів та завершальні процедури.

– склад і кількість учасників – на вибір приміщення, схему розміщення та організацію взаємодії;

– програма заходу – на послідовність офіційних дій, часові межі та необхідне організаційне забезпечення;

– міжнародний характер заходу – на мовне забезпечення та необхідність урахування культурних, релігійних і протокольних особливостей сторін;

– складність і тривалість заходу – на розподіл організаційної відповідальності, технічне, транспортне та інше забезпечення.

Тому протокольна організація полягає не у виконанні окремих формальних правил, а в **узгодженні комплексу організаційних рішень**.

Першим етапом є визначення **мети та формату заходу**. Організатори мають чітко розуміти, для чого проводиться зустріч і якого результату очікують сторони. Метою може бути обговорення професійного питання, погодження позицій, представлення проєкту, встановлення або розвиток партнерських відносин, підписання документа, прийом делегації тощо.

Від мети залежить формат заходу та необхідний рівень його формалізації. Робоча зустріч фахівців не потребує такого самого протокольного забезпечення, як офіційні переговори керівників організацій або візит іноземної делегації. Церемонія підписання документа передбачає спеціально організовану офіційну процедуру, а діловий прийом – відповідний формат представницької взаємодії. **Рівень протокольної формалізації має відповідати характеру та меті заходу**: як недостатня, так і надмірна формалізація може ускладнювати професійну взаємодію.

Наступним етапом є визначення **учасників і рівня представництва сторін**. Склад учасників формується з урахуванням не лише їхніх посад, а й предмета зустрічі, професійної компетенції, повноважень та функцій. Якщо під час заходу необхідно не лише обмінятися інформацією, а й погодити рішення або підписати документи, у складі сторін мають бути особи, наділені відповідними повноваженнями. Таким чином, належне представництво передбачає поєднання **статусної та функціональної відповідності**. *Наприклад*, якщо предметом зустрічі є фінансові умови співпраці, участь лише керівників організацій може бути недостатньою. До складу сторін можуть бути включені фахівці, компетентні у фінансових, бухгалтерських або юридичних питаннях.

Після визначення складу учасників установлюється протокольне старшинство, якщо воно має значення для конкретного заходу. Воно використовується для впорядкування розміщення, послідовності окремих офіційних дій та інших процедур і виконує насамперед організаційну функцію. Особливо ретельно перевіряється інформація про учасників міжнародних заходів: правильність написання імен і прізвищ, офіційні назви посад та організацій, функції осіб у складі делегації. Ці відомості використовуються під

час підготовки програми, списків учасників, іменних табличок та офіційних документів. Помилка в імені, посаді або назві організації є не лише технічною неточністю, а й свідчить про рівень протокольної підготовки. Особливості протокольної організації залежать від формату конкретного заходу (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Особливості протокольної організації ділових заходів різного формату

Протокольний аспект	Робоча зустріч	Офіційна зустріч / переговори	Візит делегації	Діловий прийом
Рівень формалізації	Невисокий	Підвищений	Високий	Залежить від формату
Представництво сторін	Визначається компетенцією учасників	Ураховуються статус, повноваження і компетенція	Особливе значення має співвідносність рівня представництва	Визначається метою та складом запрошених
Протокольне старшинство	Зазвичай не має визначального значення	Ураховується відповідно до формату	Має суттєве значення	Ураховується за формалізованого розміщення
Програма	Стисла, робоча	Попередньо визначена	Деталізована	Визначається форматом прийому
Розміщення	Переважно функціональне	Ураховує структуру і статус сторін	Ураховує представництво і старшинство	Вільне або визначене залежно від формату
Мовне забезпечення	За потреби	За потреби	Особливо важливе під час міжнародного візиту	За потреби
Документальне забезпечення	Робочі матеріали	Порядок денний, матеріали, проєкти документів	Програма візиту, матеріали заходів, офіційні документи	Запрошення, список гостей, план розміщення – за потреби
Організаційний супровід	Мінімальний	Відповідно до формату	Комплексний	Відповідно до виду та рівня прийому

Наведене порівняння демонструє важливу закономірність: **універсального рівня протокольної формалізації не існує**. Зі зміною мети, формату, складу та статусу учасників змінюється значення окремих протокольних елементів.

Після визначення складу учасників вирішуються питання **часової та просторової організації**. Часова організація охоплює початок і завершення заходу, його загальну тривалість, тривалість окремих частин та перерв. Планування часу має враховувати кількість учасників, зміст програми, складність питань, необхідність перекладу, підписання документів та інші передбачені процедури. Просторова організація охоплює вибір і підготовку приміщення та **розміщення учасників**. Воно має забезпечувати зручність

професійної взаємодії, а під час формалізованих заходів одночасно відображати структуру представництва і протокольне старшинство.

Під час двосторонніх офіційних переговорів представники сторін можуть розміщуватися один навпроти одного, а керівники делегацій – займати центральні позиції з боку відповідних сторін. Однак універсальної схеми розміщення не існує. Вона залежить від кількості учасників, форми столу, їхнього статусу і функцій, формату заходу та характеристик приміщення. Тому протокольне розміщення є результатом застосування загальних принципів до конкретної ситуації, а не механічного використання незмінної схеми.

У формалізованих заходах може визначатися **почесне місце** – місце, якому в конкретній протокольній ситуації надається пріоритет відповідно до встановленого порядку старшинства. Його визначення залежить від виду заходу, схеми розміщення та складу учасників. Такі питання мають бути вирішені заздалегідь, щоб не виникала необхідність з'ясовувати порядок розміщення безпосередньо в присутності гостей.

Наступним етапом є формування **програми та порядку проведення заходу**. Програма визначає основні елементи заходу, їх послідовність і часові межі. Залежно від формату вона може охоплювати прибуття делегації, офіційну зустріч, робочу частину, підписання документів, інші передбачені заходи, діловий прийом та завершення візиту.

Програму необхідно відрізняти від **сценарію заходу**. Програма відповідає переважно на питання «що і коли відбувається?», тоді як сценарій визначає «як це буде організовано і хто за це відповідає?». Наприклад, у програмі зазначається час початку офіційної зустрічі, а в сценарії визначається, хто зустрічає делегацію, хто її супроводжує, де розміщуються учасники, хто забезпечує документи, переклад та технічний супровід.

Послідовність протокольної підготовки офіційного заходу можна представити таким чином:



Рисунок 6.1 – Послідовність протокольної організації офіційного ділового заходу

Організаційне забезпечення визначається відповідно до формату заходу. Воно може включати підготовку документів і матеріалів, переклад, технічні засоби, транспорт, зустріч і супровід гостей, харчування та інші необхідні

елементи. Для кожної суттєвої складової має бути визначена відповідальна особа.

Для міжнародних зустрічей особливого значення набуває **мовне забезпечення**. Сторони завчасно визначають робочу мову та потребу в перекладі. Вибір способу перекладу залежить від формату, кількості учасників і технічних можливостей. Послідовний переклад збільшує тривалість відповідних частин програми, тому це необхідно враховувати під час планування часу. Перекладачеві доцільно попередньо надати матеріали, які дають можливість ознайомитися з тематикою зустрічі та професійною термінологією.

Під час міжнародної взаємодії можуть виникати додаткові організаційні потреби, пов'язані з культурними, релігійними або індивідуальними особливостями учасників. Їх доцільно завчасно уточнювати, а не визначати на підставі стереотипних уявлень про представників певної країни чи культури.

Якщо програмою передбачено **підписання документів**, така процедура потребує окремої протокольної підготовки. Заздалегідь визначаються її учасники, розміщення підписантів, послідовність дій, кількість примірників та порядок їх передавання сторонам. До початку підписання мають бути перевірені остаточні тексти, назви сторін, реквізити та мовні версії документів. При цьому необхідно розмежовувати протокольне та професійно-правове забезпечення. Протокол визначає **організаційний порядок процедури підписання**, але не замінює правової перевірки змісту документа та повноважень осіб на його підписання.

Окремою формою протокольної взаємодії є **діловий прийом**. Він може супроводжувати візит делегації, завершувати офіційні переговори, проводитися у зв'язку з підписанням документа або іншою професійною подією. Його призначення не обмежується організацією харчування. Діловий прийом виконує представницьку та комунікативну функції й створює умови для підтримання та розвитку професійних контактів.

На відміну від основної ділової зустрічі, під час якої увага зосереджується на визначених професійних питаннях, прийом передбачає менш структуровану за змістом взаємодію. Його формат залежить від мети, часу проведення, кількості та статусу учасників і рівня формальності. Прийом може проводитися із закріпленими місцями для гостей або без визначеного розміщення.

Підготовка прийому починається з визначення **складу запрошених**. Він має відповідати меті заходу, характеру відносин між сторонами та обраному формату. Якщо передбачене визначене розміщення гостей, своєчасне підтвердження участі особливо важливе, оскільки зміна їх складу може потребувати коригування схеми розміщення. Під час організації прийому завчасно уточнюються харчові та інші індивідуальні потреби учасників, якщо вони мають значення для проведення заходу. У міжнародному середовищі можуть додатково враховуватися культурні та релігійні обмеження. Таке врахування має ґрунтуватися на отриманій інформації, а не на припущеннях щодо потреб людини через її національність або культурну належність. Завершення заходу також є складовою протокольної організації. Воно може включати передавання документів, визначення подальших організаційних дій,

офіційне завершення програми та супровід гостей. Належно організований завершальний етап забезпечує цілісність заходу та зрозумілість подальшої взаємодії сторін.

Якість протокольної організації визначається не кількістю формальних процедур, а **логічністю, узгодженістю та відповідністю організаційних рішень меті й формату заходу**. Належно підготовлена зустріч або прийом створює передбачувані умови взаємодії, забезпечує належне представництво сторін, знижує ризик організаційних і протокольних непорозумінь та дає учасникам можливість зосередитися на змісті професійної взаємодії.



Питання 3. Кроскультурні особливості ділової комунікації та поведінки

Міжнародна професійна та бізнес-взаємодія відбувається між людьми, які можуть мати різні уявлення про належну ділову поведінку. Відмінності можуть стосуватися способу висловлення позиції, допустимого рівня прямоти, ставлення до статусу та ієрархії, порядку прийняття рішень, формування довіри, сприйняття часу, міжособистісної дистанції та невербальної поведінки.

Одна й та сама поведінка в різних культурних середовищах може мати різне значення. Пряма відповідь «Я не погоджуюся» для одного співрозмовника може бути звичайним проявом професійної дискусії, а для іншого — сприйматися як надто різке заперечення. Мовчання після пропозиції одна сторона може інтерпретувати як незгоду або відсутність інтересу, тоді як для іншої воно може бути природною паузою для обдумування. Причиною таких відмінностей є не лише використання різних мов. Учасники міжнародної взаємодії можуть по-різному **формувати, передавати та інтерпретувати професійні й соціальні сигнали**. Значення повідомлення визначається не тільки словами, а й контекстом, характером відносин між сторонами, статусом учасників, інтонацією, паузами та невербальною поведінкою.

Одним із наукових підходів до пояснення культурних відмінностей є концепція **висококонтекстної та низькоконтекстної комунікації**, пов’язана з дослідженнями Едварда Голла. За низькоконтекстної комунікації основний зміст повідомлення передається безпосередньо словами, тому особливого значення набувають точність, чіткість та однозначність формулювань. За висококонтекстної комунікації більша частина значення може визначатися ситуацією, попередніми відносинами між учасниками, спільним досвідом та непрямими сигналами. Ця відмінність має практичне значення для інтерпретації професійних повідомлень. Висловлювання «це може бути складно», «нам необхідно додатково подумати» або «ми повернемося до цього питання» в певному культурному середовищі може фактично передавати негативне ставлення до пропозиції. В іншому середовищі від співрозмовника очікуватиметься чітке формулювання відмови.

Окремим виміром є **спосіб надання негативного зворотного зв’язку**. Критичні зауваження можуть висловлюватися безпосередньо або

пом’якшуватися непрямими формулюваннями. При цьому загальна прямота комунікації та прямота негативної оцінки не обов’язково збігаються. Тому під час міжнародної взаємодії важливо враховувати не тільки зміст професійної оцінки, а й прийнятий спосіб її висловлення.

Культурні відмінності виявляються також у **побудові професійної аргументації**. Для одних учасників переконливим є послідовне пояснення принципів, причин та концептуальних засад із подальшим формулюванням практичного висновку. Інші очікують передусім конкретного результату, пропозиції або прикладу, після чого сприймають їх обґрунтування. Ці відмінності мають значення під час презентації проєктів, обґрунтування управлінських рішень, професійного консультування та інших форм ділової взаємодії.

Важливим виміром є **ставлення до статусу та ієрархії**. У різних культурних середовищах посадовий статус і дистанція між рівнями організаційної ієрархії можуть мати неоднакове значення. В одному середовищі працівник може відкрито заперечувати керівникові під час професійного обговорення, тоді як в іншому публічне заперечення особі вищого статусу може вважатися недоречним.

Для пояснення таких відмінностей у кроскультурних дослідженнях використовується, зокрема, поняття **дистанції влади**, пов’язане з дослідженнями Герта Гофстеде. Воно характеризує ступінь прийнятності нерівномірного розподілу влади та статусної дистанції. У професійній взаємодії це може позначатися на формах звертання, порядку висловлення позицій, ролі керівника та характері взаємодії між різними рівнями організаційної ієрархії.

Ставлення до ієрархії не слід ототожнювати зі **способом прийняття рішень**. Виражена повага до статусу керівника може поєднуватися з тривалим колективним погодженням рішення. І навпаки, неформальний характер взаємодії між керівником і працівниками не обов’язково означає колективне прийняття рішень. Для міжнародного партнера важливо розуміти не лише те, хто формально очолює організацію або делегацію, а й хто бере участь у формуванні рішення та хто уповноважений його остаточно прийняти.

Відмінності існують і у **формуванні професійної довіри**. В одних середовищах вона переважно виникає на основі професійної компетентності, результатів діяльності, виконання зобов’язань та досвіду спільної роботи. В інших істотну роль відіграє попереднє встановлення міжособистісних відносин. Тому прагнення однієї сторони швидко перейти до предметного обговорення може не відповідати очікуванням іншої, для якої встановлення особистого контакту є важливою передумовою подальшої співпраці.

Суттєвими можуть бути відмінності у **ставленні до часу**. У працях Е. Голла розрізняється монохронна та поліхронна орієнтація на час.

Монохронна орієнтація передбачає більшу увагу до послідовності виконання завдань, графіків і часових меж.

Поліхронна допускає більшу гнучкість, паралельність кількох процесів та коригування планів залежно від обставин і відносин між учасниками. У діловій

взаємодії такі відмінності можуть позначатися на плануванні зустрічей, сприйнятті строків та ставленні до змін у програмі.

Кроскультурні відмінності охоплюють і **невербальну поведінку**. Просторовий аспект комунікації Е. Голл розглядав у межах проксеміки – дослідження використання простору в процесі взаємодії. Прийнятна міжособистісна дистанція, зоровий контакт, жести, дотики, паузи та інші невербальні сигнали можуть мати неоднакове значення в різних культурних середовищах.

Для системного аналізу культурних відмінностей доцільно розглядати не набір характеристик окремих країн, а **виміри професійної та ділової взаємодії**.

Таблиця 6.4 – Основні виміри культурних відмінностей у професійній та діловій взаємодії

Вимір культурних відмінностей	Можливі прояви	Ризик неправильного сприйняття	Значення для професійної та ділової взаємодії
Контекст комунікації	Зміст передається переважно прямо або значною мірою залежить від контексту та непрямих сигналів.	Непряма відповідь може бути сприйнята як невизначеність або згода; пряма – як надмірна різкість.	Необхідно враховувати буквальний зміст і контекст повідомлення; неоднозначну позицію уточнювати.
Негативний зворотний зв'язок	Критика висловлюється прямо або пом'якшується непрямими формулюваннями.	Пряма критика може сприйматися як особисте негативне ставлення, а пом'якшена – як відсутність суттєвої проблеми.	Необхідно розмежовувати зміст професійної оцінки та спосіб її висловлення.
Аргументація і переконання	Від принципів і причин до висновку або від конкретного результату до його обґрунтування.	Обґрунтування може здаватися надто теоретичним або недостатньо аргументованим.	Спосіб представлення пропозицій, висновків і рекомендацій доцільно адаптувати до особливостей сприйняття інформації.
Статус та ієрархія	Більша або менша дистанція між статусними рівнями.	Неформальність може сприйматися як неповага, а підкреслення статусу – як надмірна дистанційованість.	Необхідно враховувати форми звертання, роль статусу та прийнятний характер взаємодії.
Прийняття рішень	Одноосібне, централізоване або колективно погоджуване рішення.	Тривале погодження може сприйматися як нерішучість, а швидке рішення – як недостатньо опрацьоване.	Важливо встановити, хто формує, погоджує та остаточно приймає рішення.
Вираження незгоди	Відкрите заперечення або непряме повідомлення про неприйнятність пропозиції.	Відсутність прямого «ні» може бути сприйнята як згода, а відкрите заперечення – як конфлікт.	Істотні позиції та домовленості необхідно уточнювати.
Формування довіри	Переважно через компетентність і результати роботи або	Швидкий перехід до справи може сприйматися як	Необхідно враховувати різну роль професійних

	через розвиток міжособистісних відносин.	холодність, а тривале встановлення контакту – як затягування.	результатів та особистих відносин у розвитку партнерства.
Ставлення до часу	Більша орієнтація на послідовність і графік або гнучкіше ставлення до часу.	Зміна графіка може оцінюватися як непрофесійність, а суворе дотримання плану – як негнучкість.	Строки, тривалість і часові очікування доцільно чітко погоджувати.
Формальність взаємодії	Використання формальних статусних ознак або швидший перехід до неформального стилю.	Неформальність може сприйматися як фамільярність, а формальність – як дистанціювання.	На початку взаємодії доцільний нейтрально-коректний рівень формальності з подальшою адаптацією.
Між-особистісна дистанція	Різна прийнятна фізична дистанція між співрозмовниками.	Невелика дистанція може викликати дискомфорт, а значна – сприйматися як відстороненість.	Необхідно враховувати просторові межі співрозмовника.
Зоровий контакт та інші невербальні сигнали	Відмінності у тривалості погляду, жестах, дотиках та інших сигналах.	Поведінка може помилково сприйматися як невпевненість, тиск, байдужість або надмірна емоційність.	Невербальні сигнали слід оцінювати з урахуванням культурного та ситуаційного контексту.
Мовчання і паузи	Пауза може бути природним часом для обдумування або сигналом необхідності продовжити розмову.	Мовчання може бути помилково інтерпретоване як незгода, нерішучість чи відсутність інтересу.	Не слід робити висновок про позицію партнера лише на підставі паузи.
Орієнтація на завдання та відносини	Швидкий перехід до предмета співпраці або попереднє встановлення особистого контакту.	Одна сторона може бачити неефективне витрачання часу, інша – недостатність довіри.	Темп переходу до предметної взаємодії доцільно узгоджувати з характером відносин
Емоційна виразність	Більш стримане або більш відкрите вираження емоцій.	Емоційність може сприйматися як конфліктність, а стриманість – як байдужість.	Зовнішню емоційність не слід автоматично ототожнювати із силою позиції або ставленням партнера.

Наведені виміри не є жорсткими протилежностями. Між ними існують численні проміжні варіанти, а їх поєднання може відрізнятися залежно від конкретного професійного середовища. Тому культурні характеристики доцільно використовувати для постановки запитань і підготовки до взаємодії, а не для автоматичного пояснення поведінки людини.

Особливого значення набуває розуміння **механізму виникнення кроскультурного непорозуміння**. Його причиною часто стає не сама відмінність у поведінці, а її інтерпретація. Учасник спостерігає поведінку партнера, надає їй значення відповідно до власних норм, досвіду та очікувань і на цій основі формує оцінку та професійну реакцію. Якщо культурні орієнтири сторін відрізняються, така інтерпретація може виявитися помилковою. *Наприклад*,

– відсутність прямої відповіді «ні» може бути сприйнята як згода;

– пряма критика – як особиста неприязнь;
– тривала пауза – як невпевненість;
– формальне звертання – як дистанціювання.

Проблема в таких випадках полягає в тому, що поведінці партнера приписується значення, характерне для культурного досвіду самого спостерігача (рис. 6.2) .



Рисунок 6.2 – Механізм виникнення та подолання кроскультурного непорозуміння

Ключовою проблемою є **стереотипізація** – перенесення узагальнених уявлень про певну культурну групу на конкретну людину. На поведінку учасника ділової взаємодії одночасно впливають національне та регіональне культурне середовище, професія, галузь, корпоративна культура, посада, освіта, покоління, міжнародний досвід, індивідуальні характеристики та конкретна ситуація. Тому твердження на зразок «представники цієї країни завжди поводяться так» не можуть бути належною основою професійної поведінки.

Культурні моделі слід використовувати як **аналітичний орієнтир, а не як готовий прогноз поведінки конкретної людини**. Вони дають змогу визначити потенційні джерела відмінностей і підготуватися до взаємодії, але сформовані припущення мають перевірятися в процесі реальної комунікації. Одним із основних способів такої перевірки є **уточнення розуміння**. Якщо повідомлення допускає різні інтерпретації, доцільно конкретизувати позицію співрозмовника, поставити додаткове запитання або сформулювати власне розуміння домовленості та отримати його підтвердження. Особливо важливо це робити щодо прийнятих рішень, строків, обсягу зобов'язань, відповідальних осіб та подальших дій.

Кроскультурна компетентність передбачає здатність розпізнавати можливі культурні відмінності, утримуватися від поспішних оцінок, перевіряти правильність власної інтерпретації та адаптувати спосіб професійної взаємодії без втрати її змісту. Її призначення полягає не в механічному пристосуванні до будь-якої поведінки партнера, а у зменшенні комунікативної невизначеності та створенні умов для взаємно зрозумілої, коректної й результативної міжнародної ділової взаємодії.



Питання 4. Етикет взаємодії з іноземними партнерами у міжнародному бізнес-середовищі

Взаємодія з іноземними партнерами відбувається в умовах одночасної дії професійних, правових, корпоративних і культурних норм. Тому ефективність міжнародної ділової взаємодії визначається не лише знанням особливостей етикету певного культурного середовища, а й здатністю фахівця встановити, які норми мають значення в конкретній ситуації, як вони співвідносяться між собою та якою мірою професійна поведінка може бути адаптована до очікувань партнера.

Культурна адаптація у міжнародному бізнес-середовищі передбачає свідоме коригування форми професійної комунікації та поведінки з урахуванням культурного контексту партнера. Вона може стосуватися рівня формальності, способу звертання, мови спілкування, форми представлення інформації, організації гостинності та інших аспектів взаємодії. Водночас культурна адаптація не означає механічного копіювання поведінки партнера або безумовного прийняття практик, поширених в іншому культурному середовищі.

Поведінка фахівця у міжнародному бізнес-середовищі формується під впливом кількох рівнів норм.

– **професійні, етичні та правові норми** – визначають принципові вимоги до допустимої поведінки;

– **культурні норми** – впливають на прийнятні форми комунікації, прояви поваги, рівень формальності, гостинність та інші способи взаємодії;

– **корпоративні норми** встановлюють правила, прийняті конкретною організацією, зокрема щодо комунікації, представництва, подарунків, гостинності, конфіденційності та інших питань.

Ці рівні норм можуть доповнювати один одного, але іноді між ними виникають суперечності. *Наприклад*, культурна традиція може передбачати обмін подарунками, тоді як корпоративна політика однієї зі сторін установлює обмеження щодо їх отримання. Поширена в певному середовищі практика неформального погодження питань не усуває необхідності їх належного оформлення, якщо це передбачено законодавством, договором або внутрішніми процедурами організації. Тому культурна адаптація має здійснюватися в межах професійно допустимої поведінки. Форма взаємодії може адаптуватися до культурного середовища, але така адаптація не повинна призводити до порушення правових, професійних, етичних або корпоративних вимог.

Здатність ефективно діяти в культурно різноманітному середовищі пов’язана з поняттям **культурного інтелекту (Cultural Intelligence, CQ)**. В наукових дослідженнях культурний інтелект розглядається як здатність людини ефективно функціонувати та взаємодіяти в умовах культурного різноманіття. Його значення полягає не в накопиченні якомога більшої кількості відомостей про звичаї різних країн, а в здатності осмислювати культурний контекст і відповідно коригувати власну поведінку.

Культурний інтелект є комплексною здатністю, яка поєднує усвідомлення культурних відмінностей, знання про особливості різних культурних середовищ, готовність до взаємодії з їх представниками та здатність відповідно коригувати власну поведінку. У його структурі виділяють чотири взаємопов'язані компоненти.

– метакогнітивний компонент – пов'язаний з усвідомленням власних культурних припущень, плануванням взаємодії та перевіркою правильності власних інтерпретацій;

– когнітивний компонент – охоплює знання культурних норм, практик та особливостей різних соціальних і професійних середовищ;

– мотиваційний компонент – характеризує готовність і зацікавленість людини у взаємодії в культурно різноманітному середовищі;

– поведінковий компонент – виявляється у здатності коригувати вербальну та невербальну поведінку відповідно до конкретної ситуації.

Для професійної діяльності принциповим є взаємозв'язок цих компонентів. Знання певної культурної особливості саме по собі ще не визначає належної поведінки. Фахівець повинен оцінити, чи має ця особливість значення для конкретної ситуації, перевірити власні припущення, врахувати поведінку конкретного партнера і лише після цього визначити доцільність адаптації.

Підготовка до взаємодії з іноземним партнером починається не з пошуку універсального переліку правил поведінки для певної країни, а з **аналізу конкретного партнера і конкретної професійної ситуації**. Необхідно отримати інформацію про компанію, сферу її діяльності та корпоративне середовище, мету майбутньої взаємодії, склад учасників, їхні посади, професійні ролі та повноваження.

Інформація про культурне середовище партнера доповнює таку підготовку. Вона може стосуватися прийнятних форм звертання, рівня формальності, особливостей ділової гостинності, використання професійних титулів, мовних, культурних і релігійних особливостей, які можуть мати значення для конкретної взаємодії. Проте ці відомості мають використовуватися як орієнтир, а не як готовий сценарій поведінки.

Особливо важливо розмежовувати **національну, професійну та корпоративну культуру**. Працівники міжнародної аудиторської, консалтингової, банківської або технологічної компанії можуть дотримуватися професійних і корпоративних правил, які істотно впливають на їхню поведінку незалежно від країни походження. Тому інформація про національне культурне середовище не повинна автоматично переноситися на конкретного партнера. Це означає, що професійна поведінка має ґрунтуватися не на узагальнених уявленнях про представників певної країни, а на поєднанні знань про культурне середовище з урахуванням професійних норм, корпоративних правил та особливостей конкретного партнера.

Практична адаптація професійної поведінки передбачає визначення того, які елементи взаємодії можуть бути змінені відповідно до культурного контексту, яку інформацію для цього необхідно перевірити та яких вимог необхідно дотримуватися (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 – Адаптація професійної поведінки у взаємодії з іноземними партнерами

Сфера взаємодії	Що можна адаптувати	Що необхідно перевірити	Чого необхідно дотримуватися під час адаптації
Звертання та представлення	Рівень формальності, використання імен, прізвищ, посад і титулів.	Правильність імен, посад, статусу та прийнятної форми звертання.	Точності у зазначенні посади, статусу та повноважень особи.
Мова професійної взаємодії	Робочу мову, складність формулювань, спосіб пояснення, використання перекладу.	Рівень володіння мовою, потребу в перекладачі, професійну термінологію.	Точності, зрозумілості та однозначності професійної інформації.
Документи та інформаційні матеріали	Мову, структуру, формат і спосіб представлення.	Мовні версії, термінологію, реквізити та вимоги до документів.	Достовірності, повноти та встановлених вимог до документів.
Ділова гостинність	Формат прийому, меню, окремі організаційні умови.	Побажання та індивідуальні, культурні й релігійні потреби учасників.	Правових, етичних і корпоративних норм.
Подарунки та знаки ділової ввічливості	Вид, символічність, спосіб і момент вручення.	Вартість, статус отримувача, корпоративні політики та правові обмеження.	Антикорупційних вимог, корпоративних правил та принципу неупередженості.
Культурні та релігійні особливості	Організаційні умови відповідно до потреб учасників.	Реальні потреби конкретних осіб.	Поваги до учасників та недопущення стереотипних і дискримінаційних рішень.
Результати взаємодії	Форму підтвердження домовленостей і подальшої комунікації.	Що погоджено, відповідальних осіб, подальші дії та строки.	Чіткості та однозначності зафіксованих домовленостей.

Однією з найбільш чутливих складових міжнародної взаємодії є **мова професійного спілкування**. Використання сторонами спільної робочої мови не гарантує однакового розуміння повідомлення. Різний рівень володіння мовою, професійна термінологія, ідіоми, жаргон, гумор і багатозначні формулювання можуть ускладнювати або змінювати сприйняття змісту. Тому в міжнародній професійній комунікації важливо забезпечувати **семантичну визначеність** повідомлення. Особливу увагу необхідно приділяти формулюванням, що стосуються кількісних показників, строків, умов виконання, відповідальності сторін, професійних висновків та інших питань, від яких залежить прийняття рішення. У таких випадках точність змісту має перевагу над прагненням максимально пристосувати форму повідомлення до культурних особливостей партнера.

Якщо використовується перекладач, він забезпечує мовне посередництво, але не стає стороною професійної взаємодії. Тому звертатися слід до партнера, а не до перекладача. Висловлювання доцільно формувати логічно завершеними фрагментами та залишати достатній час для їх перекладу. Порядок денний, презентаційні матеріали, назви організацій, спеціальну термінологію та інші необхідні матеріали бажано надати перекладачеві завчасно.

Особливу сферу становлять **подарунки, гостинність та інші знаки ділової ввічливості**, оскільки саме тут культурні традиції безпосередньо перетинаються з професійною етикою, корпоративними правилами та правовими обмеженнями. *Наприклад*, українська компанія готується до першої зустрічі з потенційним іноземним партнером. Працівник знаходить інформацію про те, що в культурному середовищі партнера поширений обмін подарунками, і пропонує придбати дорогий подарунок керівнику делегації. Культурна доречність такого подарунка сама по собі не є достатньою підставою для прийняття рішення. Необхідно перевірити застосовні правові вимоги та корпоративні політики сторін, оцінити характер і вартість подарунка, статус отримувача, момент його вручення та зв'язок із поточними або очікуваними діловими рішеннями. Важливо враховувати не лише можливість фактичного впливу подарунка, а й ризик виникнення обґрунтованого враження, що він надається з метою впливу на професійне або ділове рішення. У цьому проявляється принципове співвідношення етикету та професійної етики: **культурно прийнятна поведінка не завжди є професійно допустимою**. Етикет допомагає визначити доречну форму взаємодії, але не може виправдовувати порушення професійних принципів, законодавства або корпоративних правил.

Цей підхід стосується не лише подарунків. Партнер може очікувати певного способу ведення справ, неформального погодження або іншої практики, звичної для його середовища. Проте культурне походження такої практики не звільняє фахівця від професійної відповідальності.

Якщо певна культурна практика може суперечити професійним вимогам, необхідно послідовно оцінити її правову допустимість, відповідність професійним та етичним вимогам і корпоративним правилам, визначити можливі ризики та на цій основі обрати допустиму форму поведінки (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 – Механізм адаптації професійної поведінки у взаємодії з іноземним партнером

Подібний підхід застосовується до **ділової гостинності**. Формат прийому, меню та інші організаційні умови можуть адаптуватися до потреб учасників. Проте ці потреби необхідно з'ясовувати, а не визначати на підставі припущень про національність, культуру або релігію конкретної особи. Урахування культурних особливостей має ґрунтуватися на повазі до людини, а не на стереотипному приписуванні їй певних характеристик.

Завершення міжнародної ділової взаємодії також потребує особливої уваги. Ввічливе завершення зустрічі, позитивна реакція партнера або відсутність прямого заперечення не завжди означають, що сторони однаково розуміють досягнутий результат. Різне трактування домовленостей може виявитися вже після завершення зустрічі. Тому істотні результати взаємодії доцільно конкретизувати та, за потреби, письмово підтверджувати. Під час фіксації результатів необхідно чітко визначити досягнуті домовленості, питання, що залишилися відкритими, відповідальних осіб, зміст подальших дій та строки їх виконання.

Письмове підтвердження результатів виконує не лише документальну, а й комунікативну функцію: воно створює спільну інформаційну основу для подальшої взаємодії та знижує ризик різного трактування усних домовленостей.

Практична взаємодія з іноземним партнером передбачає дослідження професійного й культурного контексту, перевірку отриманої інформації, спостереження за реальною поведінкою партнера, уточнення незрозумілих позицій та очікувань, обґрунтовану адаптацію власної поведінки і належну фіксацію досягнутих домовленостей. Такий підхід принципово відрізняється від використання готових національних стереотипів, оскільки передбачає постійне співвіднесення загальних знань із конкретною професійною ситуацією.

Ефективна взаємодія з іноземними партнерами потребує балансу **культурної адаптивності та професійної стійкості**. Культурна адаптивність виявляється у готовності зрозуміти іншу модель поведінки та змінити форму власної взаємодії, якщо це сприяє взаєморозумінню. Професійна стійкість означає дотримання правових, професійних та етичних вимог незалежно від культурного контексту. Надмірна орієнтація лише на власні звичні моделі поведінки може створювати комунікативні бар'єри та ускладнювати міжнародну співпрацю. Протилежна крайність – безумовне пристосування до будь-яких очікувань партнера — може призвести до порушення професійних принципів або встановлених правил. Компетентна міжнародна ділова поведінка полягає у свідомому визначенні того, що доцільно адаптувати і яких вимог необхідно дотримуватися незалежно від культурних відмінностей.

Таким чином, етикет взаємодії з іноземними партнерами ґрунтується на здатності поєднувати знання культурного контексту з аналізом конкретної професійної ситуації, перевіряти власні припущення, адаптувати форму комунікації, дотримуватися професійних і правових вимог та забезпечувати однозначність досягнутих домовленостей. **Повага до культурних відмінностей не вимагає відмови від власних професійних принципів; вона вимагає вміння реалізовувати їх у формі, доречній для конкретного міжнародного середовища.**



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність ділового протоколу?
2. Чим діловий протокол відрізняється від ділового етикету?
3. Які основні принципи ділового протоколу?
4. Які протокольні аспекти необхідно враховувати під час організації ділових зустрічей і прийомів?
5. Яке значення мають рівень представництва, протокольне старшинство та розміщення учасників?
6. Які культурні відмінності можуть впливати на професійну та ділову взаємодію?
7. Як культурні відмінності можуть впливати на сприйняття та інтерпретацію поведінки ділового партнера?
8. Що таке культурний інтелект та які компоненти входять до його структури?
9. Чому під час взаємодії з іноземними партнерами важливо розмежовувати національну, професійну та корпоративну культуру?
10. Які чинники необхідно враховувати під час адаптації професійної поведінки у взаємодії з іноземними партнерами?



Рекомендована література

1. Ковальський А. О. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. Одеса, 2024. 176 с. URL:https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d829c55-64bf-45c0-b2a7-7f1a29836e 05/content
2. Плотніченко С. Р. Основи ділового етикету та протоколу : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2021. 200 с. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/9a66a77a-05dd-4c2d-9993-8cacd1f3d763
3. Сичова О. Є., Якименко-Терещенко Н. В. Кроскультурний менеджмент та етика бізнесу : текст лекцій. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 120 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/71c8d998-7733-4429-8e67-3d033a87569a
4. Снітинський В. В., Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2024. URL: https://opac.kntu.kr.ua/cgi-bin/koha/opac-ISBDdetail.pl?biblionumber=8032
5. Ang S., Van Dyne L., Koh C., Ng K. Y., Templer K. J., Tay C., Chandrasekar N. A. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. 2007. Vol. 3, № 3. P. 335-371. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x. URL: https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
6. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1976. 320 p. URL: https://www.penguinrandomhouse.com/books/73813/beyond-culture-by-edward-t-hall/

7. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2001. 616 p. URL: https://www.sagepub.com/shop/buy-a-book/cultures-consequences-2-9710

8. Meyer E. *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York : PublicAffairs, 2014. 288 p. URL: https://www.hachettebookgroup.com/titles/erin-meyer/the-culture-map/9781610392594/