МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

М. Л. Варламова

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Методичні рекомендації до практичних і самостійних робіт
для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей



Вінниця
2026

УДК 339.9:005.574(076)
Д 56

Рекомендовано вченою радою економічного факультету
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 7 від 20.02.2026)

Укладач:

Варламова М. Л., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Рецензенти:

Юрчишена Л. В., доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів і банківської справи Донецького національного університету імені Василя Стуса;

Таранич О. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Д 56 Ділові переговори у міжнародному бізнесі: методичні рекомендації до практичних і самостійних робіт для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей / уклад. М. Л. Варламова. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2026. 28 с.

У методичних рекомендаціях наведено завдання до практичних і самостійних робіт за основними темами силабусу навчальної дисципліни «Ділові переговори в міжнародному бізнесі», додано методичні вказівки до їх виконання та перелік рекомендованої літератури.

Для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей.

УДК 339.9:005.574(076)

© Варламова М. Л, 2026
© ДонНУ імені Василя Стуса, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 4

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ У ВЕДЕННІ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ 5

Тема 1. Крос-культурні комунікації та їх роль у сучасному суспільстві 5

Тема 2. Ділові переговори: стратегії і тактики 7

Тема 3. Теорії крос-культурної комунікації 10

Тема 4. Етика та етикет у крос-культурних комунікаціях 17

Тема 5. Особливості планування та проведення ділових переговорів з іноземцем 18

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ 21

Тема 6. Особливості ведення переговорів із представниками країн Європи 21

Тема 7. Особливості ведення переговорів із представниками країн Америки 23

Тема 8. Особливості ведення переговорів із представниками країн Азії 24

Тема 9. Особливості ведення переговорів із представниками країн Африки 25

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ТА АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОРМ КОНТРОЛЮ 26

СПИСОК ДЖЕРЕЛ 27

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Ділові переговори в міжнародному бізнесі» є вибірковою дисципліною для здобувачів вищої освіти всіх освітніх програм Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Мета – сформувати уявлення про специфіку прояву національних поведінкових характеристик у процесі ведення ділових переговорів.

Завдання:

– вивчення стратегій і тактик ведення ділових переговорів;

– освоєння понятійного апарату і основних положень крос-культурних комунікацій;

– розвиток здатності до правильної інтерпретації конкретних проявів комунікативної поведінки в різних бізнес-культурах для успішного міжособистісного і ділового спілкування,

– вивчення особливостей ділових переговорів з іноземним партнером.

Загальні компетентності, що будуть сформовані у здобувача вищої освіти внаслідок опанування дисципліни:

– здатність використовувати прийоми і методи ведення ділових переговорів;

– здатність використовувати відомі теорії крос-культурного спілкування;

– здатність розпізнавати бар'єри і проблеми, які можуть виникнути через відмінності культур;

– здатність розробляти план комунікацій з урахуванням крос-культурних відмінностей.

Форми проведення занять: лекції, практичні заняття, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Методичні рекомендації містять практичні завдання, кейси, ділові ігри та завдання для самостійної роботи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КУЛЬТУРНІ ВІДМІННОСТІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ У ВЕДЕННІ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

ТЕМА 1. КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Ключові поняття:
крос-культурна комунікація, культура, культурний шок, стереотипи, культурна невербальна комунікація.

План практичного заняття

1. Поняття культури та її вплив на ведення ділових переговорів.
2. Основні бар'єри у міжкультурній взаємодії.
3. Вплив крос-культурної компетентності на успіх у міжнародному бізнесі, дипломатії та освіті.

Першим етапом роботи над темою 1 є усне опитування відповідно до плану практичного заняття, що спрямоване на закріплення матеріалу лекції. На самостійне опрацювання планується підготовка до опитування.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняттю «крос-культурна комунікація».
2. Які існують елементи культури?
3. Охарактеризуйте модель «культурного айсберга».
4. Назвіть основні бар'єри у міжкультурному спілкуванні та способи їх подолання.
5. Що таке крос-культурна компетентність і з яких компонентів вона складається?
6. Як стереотипи впливають на процес міжнародних переговорів?

ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Мінідебати

Тема: У міжнародному бізнесі культурні відмінності створюють більше можливостей, ніж ризиків.

Мета: формування навичок аргументації, критичного мислення та вміння вести дискусію з повагою до опонента.

Формат: робота в малих групах (командах).

Методичні вказівки до проведення дебатів

1. Група поділяється на дві основні команди та групу суддів (експертів).

1) Команда «Ствердження»: аргументує позицію, що культурні відмінності створюють більше можливостей для міжнародного бізнесу.

2) Команда «Заперечення»: аргументує позицію, що культурні відмінності є бар'єром та створюють більше ризиків у веденні міжнародного бізнесу.

2. Команди формують пул аргументів, доказів та прикладів, розподіляють ролі.

3. Проведення дебатів.

У разі відсутності на практичному занятті виконайте альтернативне завдання: напишіть есе на тему мінідебатів (обсяг 3–4 сторінки).

ТЕМА 2. ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ: СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ

Ключові поняття: ділові переговори, стратегія переговорів, тактика, компроміс, співробітництво, позиційний торг.

План практичного заняття

1. Поняття, структура та етапи ділових переговорів.
2. Класифікація стратегій ведення переговорів.
3. Тактичні прийоми та методи ведення переговорів.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи підготовки до ділових переговорів.
2. У чому полягає сутність стратегії «Win-Win» і коли її доцільно застосовувати?
3. Які тактичні прийоми можна використовувати для перехоплення ініціативи в переговорах?
4. У чому різниця між жорсткими переговорами та партнерським підходом?
5. Як впливає фактор часу на ухвалення рішень під час переговорів?

ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Відеоаналіз «Мистецтво переговорів»

Мета: на реальних та змодельованих прикладах розібрати застосування стратегій переговорів, помилки учасників та роль емоційного інтелекту.

Відеокейс 1. Вільям Юрі «Шлях від «Ні» до «Так»

Перегляньте відео (TED.com) (у налаштуваннях відео оберіть українські субтитри).

Питання для обговорення

1. У чому полягає суть концепції «Вийти на балкон»?
2. Як спікер пропонує шукати «третю сторону» в конфлікті?
3. Як ці принципи можна застосувати у міжнародних переговорах, якщо присутній мовний бар’єр?

Відеокейс 2. Аналіз жорстких переговорів
(Фрагмент із фільму «Засновник» / «The Founder»)

Завдання для обговорення:

1. Яку помилку зробили брати Макдональди, коли погодились на «джентльменську угоду» щодо відсотка прибутку?

2. Як змінилася сила сторін упродовж переговорів?

3. Чому в міжнародному бізнесі правило «довіряй, але підписуй» є критичним?

Відеокейс 3. Позиційний торг та «Ефект якоря»
(Шоу «Pawn Stars» / «Ломбард»)
Завдання для аналізу

1. Хто першим назвав ціну? Як ця цифра вплинула на подальший хід торгів?

2. Які аргументи використовував власник ломбарду, щоб знизити ціну?

3. Визначте межі: мінімум, на який був згоден продавець, і максимум, який міг дати покупець. Де вони зустрілися?

4. Це була стратегія Win-Win (обидва задоволені) чи компроміс?

Завдання для самостійного опрацювання з подальшим обговоренням на практичному занятті: обрати фрагмент переговорів, що проводилися на міжнародному рівні та проаналізувати стратегії та тактики.

Завдання 2. Ділова гра «Міжнародна торгівля»

Мета: відпрацювати навички ведення переговорів в умовах асиметрії інформації та ресурсів, навчитися формувати альянси.

Легенда гри: на ринку діють 5 країн. Франція (замовник) потребує 10 готових коробок (із наклейками) для парфумерії. Італія, Іспанія, Англія, Німеччина мають ресурси, але жодна не має повного циклу виробництва. Інформація про конкретні ресурси (ножиці, картон, клей, наклейки) є закритою і повідомляється викладачем кожній команді індивідуально.

Хід гри

1. Аналіз (10 хв): команди отримують картки з ресурсами, визначають свої дефіцити та профіцити.

2. Переговори (30–40 хв): команди шукають партнерів, домовляються про обмін / продаж.

3. Укладання угод: продаж готового продукту Франції.

4. Обговорення результатів.

Альтернативне завдання для *виконання здобувачами, які були відсутні на діловій грі:* дати письмові відповіді на питання:

1. Проаналізуйте основні чинники, які впливають на успішність міжнародних бізнес-переговорів.

2. Які фактори можуть бути критичними для досягнення домовленості та побудови довгострокових стосунків?

3. Наведіть приклади стратегій побудови довіри та встановлення партнерських відносин у міжнародних бізнес-переговорах.

4. Які стратегії розв’язання конфліктів можуть бути застосовані в міжнародних бізнес-переговорах?

5. Наведіть 5 визначень поняття «ділові переговори» (із зазначенням автора та джерела).

ТЕМА 3. ТЕОРІЇ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Ключові поняття: теорія культурних вимірів Г. Хофштеде, контекстуальні теорії Е. Холла.

План практичного заняття

1. Типологія ділових культур за Г. Хофштеде.
2. Контекстуальні теорії Е. Холла: роль контексту та часу в комунікації.
3. Вплив культурних параметрів на міжнародний маркетинг та рекламу.

Першим етапом роботи є усне опитування за планом заняття.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте виміри національної культури за моделлю Г. Хофштеде.
2. Як високий рівень «уникнення невизначеності» впливає на процес підписання контрактів?
3. У чому різниця між висококонтекстуальними та низькоконтекстуальними культурами за Е. Холлом?
4. Як відрізняється поведінка представників монохронних та поліхронних культур на ділових зустрічах?
5. Чому рекламна кампанія, успішна в США, може не мати успіху в Азії?

ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз ситуаційних завдань

Ознайомтеся з наведеними ситуаціями. Для кожної ситуації:

1. Визначте причину непорозуміння (який саме культурний вимір чи параметр було порушено).
2. Запропонуйте правильний варіант поведінки для іноземного менеджера у зазначеній ситуації.

Ситуація 1. «Ціна мовчання» (США – Японія)

Американська делегація прибула в Токіо для продажу ліцензії на програмне забезпечення. Після презентації американський керівник оголосив ціну угоди – 1 млн дол. США. Японські партнери нічого не відповіли, опустили очі й сиділи мовчки приблизно до 10 секунд. Американський спікер, відчуваючи напругу, перервав паузу: «Гаразд, ми розуміємо ваші сумніви, тому готові знизити ціну до

800 тис. дол. США». Японці здивовано переглянулися, але погодилися на нову суму. Чому американська сторона втратила 200 тисяч? Як трактується пауза в цих двох культурах?

Ситуація 2. «Дивний танок» (Латинська Америка – Німеччина)

На фуршеті після конференції бразильський бізнесмен підійшов до німецького колеги, щоб обговорити деталі майбутнього проєкту. Під час розмови бразилець робив крок назустріч співрозмовнику, а німець майже одразу робив крок назад. Через 5 хвилин такої розмови вони несвідомо перетнули всю кімнату від вікна до протилежної стіни. У результаті німець почувався виснаженим і роздратованим, а бразилець сприйняв колегу як холодну й відчужену людину.

Ситуація 3. «Зауваження професіонала» (Велика Британія – Китай)

Британського інженера запросили на китайський завод для налаштування лінії. Під час загальної наради, де були присутні робітники та адміністрація, британець помітив помилку в розрахунках і звернувся до директора заводу: «Містере Лі, ось у цьому пункті ви припустилися неточності, ці цифри не відповідають стандартам». У залі запала тиша. Містер Лі почервонів, нічого не відповів і до кінця візиту уникав спілкування із британцем. Подальшу співпрацю було скасовано.

Ситуація 4. «Жест ввічливості» (Швейцарія – Саудівська Аравія)

Швейцарський юрист успішно завершив переговори в Дубаї. На знак вдячності та поваги він дістав із портфеля ексклюзивний набір ручок і, тримаючи його в лівій руці, простягнув арабському партнеру. Партнер різко змінився в обличчі, відмовився взяти подарунок, негайно покинув кімнату і доручив помічнику проводити гостя.

Ситуація 5. «Товстий контракт» (США – Єгипет)

Американська компанія, готуючись до партнерства з єгипетським постачальником, надіслала електронною поштою проєкт контракту на 60 стор. У документі детально описувалися штрафні санкції, дії у випадку форс-мажорів та умови розірвання угоди. Єгипетська сторона відповіла коротко: «Якщо ви очікуєте стільки проблем ще до початку роботи, нам краще не починати».

Ситуація 6. «Обідня перерва» (Франція – Норвегія)

Норвезька делегація прибула до Парижа на один день. У їхньому графіку на обід було виділено 45 хвилин, щоб встигнути обговорити всі технічні питання до вечора. Однак французька сторона замовила столик у ресторані, де обід затягнувся на дві години, супроводжувався вживанням алкогольних напоїв та розмовами про політику й культуру. Норвежці постійно стежили за часом і намагалися повернути розмову до справ, викликаючи таким чином роздратування французів.

Ситуація 7. «Молодий експерт» (Нідерланди – Південна Корея)

Компанія з Нідерландів відправила делегацію до Сеула для підписання важливої угоди. Головою делегації призначили 28-річного менеджера, який був най-

кращим фахівцем і розробив увесь проєкт. Представником корейської сторони був 60-річний виконавчий директор. Коли він побачив молодого партнера, то передав ведення переговорів своєму асистенту і майже не брав участі в розмові. Угода не відбулася.

Ситуація 8. «Гарантії майбутнього» (США – Японія)

Американський стартап запропонував японській корпорації революційну технологію. Презентація була побудована на візії: «Це змінить ринок», «Ми будемо першими», «Ризик виправданий». Японські інженери у відповідь попросили надати результати тестувань за останні 5 років, сертифікати повної безпеки та список компаній, які вже використовують цей продукт. Оскільки технологія була новою, таких даних не було. Японці відмовили.

Ситуація 9. «Посмішка у відповідь» (Німеччина – Таїланд)

Німецький технічний контролер голосно зробив зауваження тайському працівнику через порушення інструкції: «Це неприпустимо! Переробіть негайно!» Тайський працівник вислухав це з посмішкою. Німець сприйняв посмішку як несерйозне ставлення або глузування і почав кричати ще голосніше. Працівник мовчки пішов і більше не повернувся на робоче місце.

Ситуація 10. «Темперамент» (Італія – Фінляндія)

Італійські перемовники під час зустрічі говорили дуже емоційно, перебивали один одного, доповнюючи думки колег, і активно жестикулювали. Фінські партнери сиділи нерухомо, слухали мовчки і робили довгі паузи перед кожною відповіддю. Чому перемовникам було складно вести переговори?

Ситуація 11. «Відразу до справи» (США – Франція)

Подія відбулася в Парижі під час першої ділової зустрічі між представниками двох консалтингових компаній. Представником американської сторони був виконавчий директор фірми, що базується в Нью-Йорку; французької – троє партнерів місцевої компанії. На зустрічі також був присутній незалежний британський консультант.

Через 15 хвилин після початку засідання американський керівник перейшов до обговорення фінансових питань. Він звернувся із запитом надати дані про річні доходи французької компанії. Далі, не чекаючи відповіді на перше питання, він запропонував французьким партнерам надати розрахунки їхньої передбачуваної частки ринку і зазначив, що його компанія зацікавлена у співпраці.

Після цього звернення атмосфера в офісі стала більш напруженою. Французькі партнери почали поводитися стримано, і подальші переговори не відбулися.

Завдання 2. Розв'язання кейсу «Врахування культурних особливостей у рекламних кампаніях для різних країн світу»

Нижче наведено приклад міжнародної рекламної кампанії пральних засобів, а саме відбілювачів. Хоча кампанія охоплювала понад двадцять країн світу та використовувала широкий спектр ЗМІ, цей аналіз зосереджено на телевізійних роликах та друкованих матеріалах у чотирьох країнах: Великій Британії, США, Угорщині та Франції. Ці країни були обрані через суттєві відмінності в культурних характеристиках (відповідно до моделі Г. Хофштеде). Три відеоролики та один постер мали на меті просування ідентичного продукту, проте виконання, образи, стиль та вербальні повідомлення суттєво різнилися.

Реклама 1. *«Відбілювач "Domestos"» (тривалість відео – 20 секунд)*

Відеоролик розпочинається з краєвидів Антарктики: високі айсберги, шум вітру як музичний супровід. Далі дія динамічно переноситься до водоспадів; потоки води із наростаючою швидкістю в такт музиці спрямовуються в символічне коло, яке виявляється зливним отвором раковини. Крізь геометричні обриси зливу проглядається силует молодої жінки. Потім її показано великим планом: у руках вона тримає відбілювач Domestos.

Текст, що супроводжує ролик: «Якщо ви бажаєте, щоб у вашому домі панував крижаний, чистий запах натурального льоду, Domestos Glacier, сильний густий відбілювач, знищить усі мікроби *(підкреслено інтонаційно)*».

Реклама 2. *«Друкований постер відбілювача "Lemon Fresh Clorox"»*

У рекламі використано прийом прямого порівняння нового відбілювача Lemon Fresh Clorox із продукцією, що вже існує на ринку. Анімаційні (карикатурні) персонажі використані для того, щоб допомогти потенційному покупцеві відрізнити «справжній» продукт від підробки. Автори застосовують порівняння та текстовий супровід (дрібним шрифтом), апелюючи до логіки споживача та пояснюючи, чому слід обрати саме цей відбілювач.

Слоган: «Не дайте ввести себе в оману дешевими відбілювачами!»

Реклама 3. *«Відбілювач "CLOROX"» (тривалість відео – 30 секунд)*

Основний сюжет ролика – святкування дитячого дня народження. На святі присутні представники різних поколінь: діти, молоді жінки та літня пані (імовірно, бабуся когось із дітей). Представниця старшого покоління поводиться стримано, насолоджується товариством близьких, не повчаючи їх.

Основна концепція – показати «життєву сцену»: під час святкування мати помічає, що блузка її доньки не така білосніжна, як у подружки. Вона звертається за порадою до іншої молодої жінки (ймовірно, матері дівчинки в ідеально білій блузці).

Та зі свого боку радить подрузі скористатися відбілювачем CLOROX, який вона вже перевірила на власному досвіді. Демонстрацію продукту інтегровано в основний сюжет: показано одночасне використання двох типів ідентичної продукції, де рекламований відбілювач демонструє кращий результат. Фінал: щаслива жінка з пластиковою пляшкою CLOROX у руках.

Реклама 4. *«Відбілювач "ACE"» (тривалість відео – 40 секунд)*

Головна героїня – молода, приваблива дівчина (акцент на сексуальності), яка вочевидь готується до побачення. Вона, немов акторка, приміряє різні вбрання, змінюючи образи. Атмосферу радості підтримує приємна музика.

Однак героїня незадоволена наявним вибором суконь. На її улюбленій сукні помітно велику пляму. Несподівано з візитом приїжджає тітонька. Дівчина скаржиться їй на проблему, сподіваючись на допомогу. Літня жінка радить скористатися відбілювачем ACE, але дівчина сумнівається в його ефективності. Подальша демонстрація використання засобу та пояснення старшої жінки переконують у відмінній якості продукту.

Молода жінка задоволена результатом: вона демонструє сукню, не приховуючи емоцій, і зазначає: «Він [відбілювач] врятував мою сукню і мій вечір». Сигнал автомобіля нагадує дівчині про її плани. В останню мить вона непомітно дістає пляшку з відбілювачем із сумочки тітки, щоб забрати собі.

Завдання до кейсу

1. Проаналізуйте ефективність рекламної кампанії у країнах з різною культурою, використовуючи модель Хофштеде як систему оцінювання.

2. Зіставте наведені приклади з показниками критеріїв моделі Хофштеде та країнами, в яких могла використовуватися та чи інша рекламна кампанія. Для більш ефективної аргументації заповніть таблицю та застосуйте її дані.

3. Розподіліть реклами за країнами нижче з погляду найбільш ефективної комунікації.

Країни	**США**	**Великобританія**	**Угорщина**	**Франція**
Критерії	**Показник**			
Дистанція влади (PDI)				
Жіночий / чоловічий початок (MAS)				
Індивідуалізм / колективізм (IDV)				
Запобігання невизначеності (UAI)				
Довгострокова орієнтація (LTO)				
Контекст по Е. Холу				

ТЕМА 4. ЕТИКА ТА ЕТИКЕТ У КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЯХ

Ключові поняття: ділова етика, етикет, дипломатичний протокол, культурний релятивізм, етична дилема.

План практичного заняття

1. Поняття етики та етикету, їх вплив на ведення ділових переговорів.
2. Ключові аспекти ділового етикету.
3. Розв'язання етичних дилем у міжнародному бізнесі та проблема культурного релятивізму.

Першим етапом роботи є усне опитування за планом заняття.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає різниця між правовою та етичною відповідальністю в бізнесі?
2. Що таке «культурний релятивізм» в етиці?
3. Яка роль дипломатичного протоколу у створенні атмосфери довіри між країнами?
4. Назвіть грубі порушення етикету, які можуть зірвати міжнародні переговори.

ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Аналіз помилок етикету

Прочитайте історію відрядження менеджера Олексія. Знайдіть у тексті 5 грубих помилок етикету, які зробив він, спілкуючись з іноземними партнерами. Поясніть, чому так робити не можна і як це сприймається в конкретній культурі?

Матеріал для опрацювання:

«Менеджер Олексій вирушив у важливе міжнародне турне для підписання контрактів. Спочатку він прилетів до Німеччини. Зустріч була призначена на 9:00 годину. Олексій запізнився на 10 хвилин через затори, але зайшов у кабінет із широкою посмішкою, поплескав німецького директора по плечу і пожартував: «Краще пізно, ніж ніколи, правда?» Реакція німців чомусь була дуже стриманою.

Далі він полетів до Китаю. Щоб висловити повагу старшому партнеру, Олексій вручив йому дорогоцінний подарунок – настінний годинник, загорнутий у бі-

лий папір. Китаєць змінився в обличчі і відмовився брати подарунок. Олексій здивувався, адже годинник був швейцарський.

Останньою точкою були Об'єднані Арабські Емірати. Під час ділового обіду Олексій, бажаючи бути ввічливим, передав партнеру документи лівою рукою, а потім, щоб підтримати розмову, поцікавився здоров'ям дружини шейха. Партнер сухо завершив обід і контракт не підписав».

Питання для аналізу:

1. Якої помилки припустився Олексій у Німеччині?
2. Чому в Китаї не можна дарувати годинники і використовувати білу обгортку?
3. Чому в арабських країнах не можна нічого передавати лівою рукою?
4. Чому питання про дружину є табу в мусульманському етикеті?

Завдання 2. Аналіз етичних дилем

У малих групах розгляньте ситуації та ухваліть спільне рішення.

Ситуація 1. *«Подарунок чи хабар?» (Близький Схід)*

Ви ведете переговори про багатомільйонний контракт. Після вечері партнер дарує вам годинник Rolex. У вашій компанії заборонено брати подарунки дорожче $50. Якщо ви відмовитесь – партнер образиться і угода зірветься. Що ви зробите?

Ситуація 2. *«Дитяча праця» (Південна Азія)*

Ви інспектуєте завод постачальника та бачите, що там працюють підлітки віком 14 років. Такий випадок є легальним в цій країні і допомагає родинам цих підлітків вижити. Але стандарти вашої західної компанії забороняють подібні речі. Якщо ви розірвете контракт – діти опиняться на вулиці без грошей. Ваші дії?

Завдання 3. Аналіз дипломатичного протоколу

Проаналізуйте офіційну політичну зустріч між двома або більше лідерами країн, звертаючи увагу на дипломатичний етикет, традиції та дотримання протоколу.

Критерії для аналізу

1. Церемоніал прибуття: червона доріжка, гімни, прапори.
2. Привітання та порядок рукостискань: хто перший подає руку, дистанція, жести.
3. Розташування делегацій: хто де сидить, порядок розміщення за столом (використайте схеми).
4. Мова дипломатії: робоча мова, використання перекладачів.
5. Обмін подарунками: що дарують, символізм подарунків.

6. Спільна пресконференція: структура виступів, дипломатичні формулювання.

Визначте, чи були помилки. Зробіть висновки щодо дотримання протоколу, презентуйте результати аналізу.

ТЕМА 5. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ З ІНОЗЕМЦЕМ

Ключові поняття: етапи переговорів, підготовчий етап, інформаційна розвідка, Гарвардський метод, інтереси та позиції, найкраща альтернатива укладенню угоди (НАУУ), культурні бар'єри.

План практичного заняття

1. Підготовчий етап: збір інформації та визначення НАУУ.
2. Застосування Гарвардського методу на практиці.
3. Міжкультурні аспекти: прямий та непрямий стилі комунікації.

Питання для самоперевірки

1. Яку інформацію про іноземного партнера необхідно зібрати на етапі підготовки?
2. Назвіть 4 принципи Гарвардського методу.
3. Чим «позиційний торг» відрізняється від «переговорів за інтересами»?
4. Що таке НАУУ (найкраща альтернатива) і як вона посилює вашу позицію?
5. Як культурні відмінності впливають на сприйняття часу та довіри в переговорах?

ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Вправа

Підготуйте запропонований текст для усного повідомлення. Упродовж п'яти хвилин використайте всі відомі вам засоби переконання, доповніть інформацію і подайте ваше повідомлення так, щоб:

а) воно звучало нейтрально, наприклад, як наукове повідомлення на конференції;

б) спростувати його, піддати абсолютній критиці;

в) воно подавалося із найвищою похвалою, щоб звучало, як реклама приватної практики знайомого психолога.

Пропонований текст:

«Психологи зазначають, що успіх зумовлений як елементами везіння, так і певною логікою та стереотипами поведінки, закладеними в нас. Ділову людину

відрізняє організованість, уміння чітко вести справи, правильно організувати робоче місце, час і себе, поєднати в своєму іміджі елегантність і діловитість. Необхідно іноді переглядати свої реальні можливості, цінності, коло спілкування – це дасть змогу робити плани більш реальними, а життєві горизонти більш відчутними.

Вмійте позбавлятися від непотрібних емоцій: негативні стани гальмують ваш розвиток. Пам'ятайте, що можливих рішень завжди більше, ніж ми думаємо. Розвивайте в собі впевненість, вона буде передаватися іншим, і стан ваших справ значно покращиться. Вчіться вмінню спілкуватися: слухати, розмовляти, ставити запитання, відповідати на них.

Підсилюйте свої можливості, звертаючись до мови ділового одягу. Вчіться розслаблятися і відновлювати свої внутрішні ресурси. Запорука успіху – в нашому бажанні рости над собою, у вдосконаленні своєї зовнішності й особистісних якостей. Успіх приходить до тих, хто в нього вірить. Дорогу здолає той, хто йде…»

Завдання 2

Ділова гра «Кав'ярня»

Легенда: переговори між власником кав'ярні та постачальником кави. Власник бажає отримати низьку ціну, високу якість та відтермінування платежу. Постачальник має на меті стабільний збут, ринкову ціну та передоплату.

Хід гри:

1. Підготовка (20 хв): студенти в парах розробляють стратегію за 4 принципами Гарвардської школи:

- Люди: відокремити особисті симпатії від проблеми.
- Інтереси: знайти глибинні мотиви.
- Варіанти: придумати 3 варіанти взаємної вигоди.
- Критерії: використати об'єктивні ринкові дані.

Визначити свою НАУУ (план «Б» на випадок невдачі).

2. Переговори (20 хв): проведення зустрічі.

3. Аналіз, чи вдалося знайти рішення, вигідне обом сторонам.

Завдання 3

Симуляція «Культурний бар'єр»

Легенда: зустріч замовника представника західної культури та виконавця – представника східної культури щодо зриву термінів проєкту. Викладач надсилає інструкції в особисті повідомлення.

Завдання 4

Гра «Цінова стратегія»

Легенда: дві компанії-конкуренти одночасно обирають ціну – **високу** або **низьку:**

– якщо обидві ставлять високу – отримують високий прибуток.

– якщо обидві ставлять низьку – втрачають прибуток.

– якщо одна високу, а інша низьку – той, хто знизив ціну, забирає ринок, а інший – банкрутує. Правила проведення та підрахунку балів оголошує викладач на занятті.

Після опанування теми передбачено модульну контрольну роботу у формі тестових завдань.

ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ІЗ ПРЕДСТАВНИКАМИ КРАЇН ЄВРОПИ

Ключові поняття: євроменеджмент, регіональні відмінності, формальність, діловий контракт, західний стиль, прагматизм.

План практичного заняття

1. Загальні риси європейського стилю ведення переговорів.
2. Регіональні відмінності.
3. Важливість дотримання формальностей, чіткого порядку денного та юридичної фіксації угод.

Питання для самоперевірки

1. Які спільні риси притаманні європейському стилю ведення переговорів?
2. У чому полягають основні відмінності між німецьким та французьким стилями?
3. Як відрізняється сприйняття часу та дедлайнів у країнах Скандинавії та Південної Європи?
4. Чому в країнах Західної Європи критично важливо дотримуватися заздалегідь узгодженого порядку денного?
5. Яка роль письмової фіксації домовленостей у переговорному процесі з європейськими партнерами?

ЗАВДАННЯ

За темами 6–9 передбачено виконання індивідуального мініпроєкту, який складається з чотирьох частин, присвячених аналізу особливостей ведення ділових переговорів із представниками країн різних регіонів (по одній країні з кожного регіону). За темою 6 необхідно виконати першу частину проєкту – аналіз особ-

ливостей ведення ділових переговорів із представником країни Європи (на вибір). Завдання можна виконувати в парі або індивідуально.

Вимоги до індивідуального міні-проєкту

1. Проаналізуйте особливості ділової культури обраної країни.

Наведіть загальну інформацію про культуру країни, традиції, заборони, невербальне спілкування, діловий етикет тощо.

У проєкті обов'язково наведіть показники культурних вимірювань за Г. Хофштеде. Цю інформацію можна знайти у мережі Інтернет: https://www.hofstede-insights.com/, якщо ввести необхідну країну в поле для пошуку у нижній частині сайту (рис. 1), а також визначити високо- чи низькоконтекстуальна культура, поліхронне або монохронне ставлення до часу у ній.

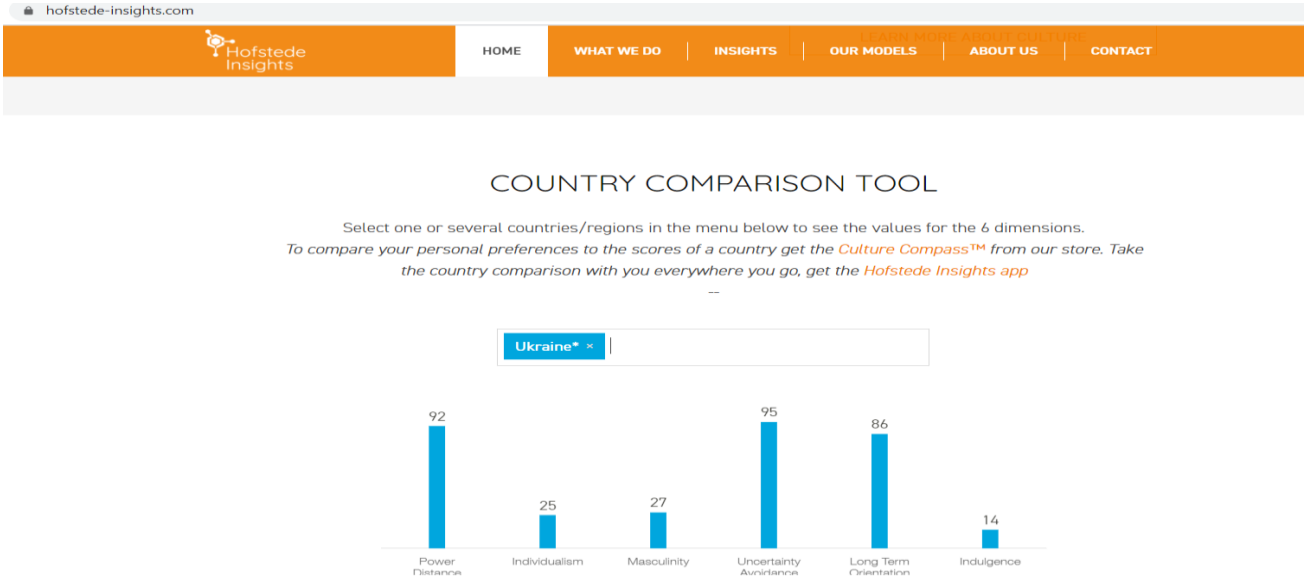


Рис. 1. Приклад пошуку показників вимірювання культури України

2. Вкажіть, які особливості організації та проведення переговорів із представниками країни.

3. Творча частина: перегляньте фільм, знятий у країні, рекламу та виокремте прояви особливостей культури (для країн Америки та Африки творча частина спрощена – за неможливості знайти фільм і рекламу достатньо переглянути відео про країну).

На слайдах лише навести скріншоти або уривки відео, що вказують на виявлені особливості.

Проєкт необхідно оформити у PowerPoint та захистити.

Максимальна оцінка – 40 балів (країна Європи – 10 балів, Азії – 10 балів, Америки – 10 балів, Африки – 10 балів).

У разі порушення дедлайнів оцінка знижується на 20 %.

ТЕМА 7. ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ІЗ ПРЕДСТАВНИКАМИ КРАЇН АМЕРИКИ

Ключові поняття: стиль, латиноамериканський стиль, експресивність, неформальні домовленості.

План практичного заняття

1. Північноамериканський стиль ведення ділових переговорів.
2. Латиноамериканський стиль ведення переговорів.
3. Значення юридичного супроводу угод у США та роль неформальних домовленостей у Латинській Америці.

Питання для самоперевірки

1. Які ключові риси відрізняють стиль переговорів у США від стилю країн Латинської Америки?
2. Чому в американській діловій культурі юристи беруть участь у переговорах із ранніх етапів?
3. Як впливає концепція «мачизму» та ієрархії на переговори в країнах Латинської Америки?
4. Чому спроба «одразу перейти до справи» може бути негативно сприйнята партнером із Мексики чи Бразилії?
5. Яка роль неформальних домовленостей та особистої довіри у бізнесі країн Південної Америки?

ЗАВДАННЯ

Виконайте другу частину мініпроєкту: оберіть одну країну Північної або Латинської Америки. Проведіть аналіз цієї країни за тією структурою, що і в темі 6, та додайте його до свого загального проєкту.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ІЗ ПРЕДСТАВНИКАМИ КРАЇН АЗІЇ

Ключові поняття: контекст, ієрархія, гуаньсі (зв’язки), церемоніал, гармонія, непряма відмова.

План практичного заняття

1. Специфіка ведення переговорів у країнах Східної Азії.
2. Роль ієрархії та збереження «обличчя» в азійській діловій культурі.
3. Особливості невербальної комунікації та ритуалів.

Питання для самоперевірки

1. Що означає концепція «збереження обличчя» в азійських культурах і як вона впливає на переговорний процес?
2. Яку роль відіграють особисті зв’язки (гуаньсі) в китайському бізнесі?
3. Чому в Японії важливо звертати увагу на розміщення за столом переговорів та порядок обміну візитними картками?
4. Як правильно тлумачити мовчання та непрямі відмови («м’яке ні») у спілкуванні з азійськими партнерами?
5. Чому процес ухвалення рішень у східних компаніях зазвичай триває довше, ніж у західних?

ЗАВДАННЯ

Виконайте третю частину мініпроєкту: оберіть одну країну Азії. Проведіть аналіз цієї країни (як у темах 6–7) та додайте його до свого загального проєкту.

ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ІЗ ПРЕДСТАВНИКАМИ КРАЇН АФРИКИ

Ключові поняття: колективізм, соціальна ієрархія, повага до традицій, побудова довіри, неквапливість, племінний фактор, непрямий стиль.

План практичного заняття

1. Роль особистих стосунків та побудови довіри як основа для ділової співпраці.
2. Вплив соціальної ієрархії, поваги до традицій та колективного підходу на ухвалення рішень.
3. Специфіка планування і темпу переговорів.

Питання для самоперевірки

1. Чому в африканській діловій культурі неможливо укласти угоду без попереднього тривалого етапу побудови особистої довіри?
2. Як проявляється повага до віку та соціального статусу під час переговорів з африканськими партнерами?
3. Що означає «колективний підхід» до ухвалення рішень і як це впливає на швидкість завершення угоди?
4. Як слід сприймати поняття часу та графіків переважно у всіх африканських країнах?

ЗАВДАННЯ

Виконайте третю частину мініпроєкту: оберіть одну країну Африки. Проведіть аналіз цієї країни (як у темах 6–8) та додайте його до свого загального проєкту.

Після завершення другого модуля передбачено підсумковий тест.

СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ТА АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОРМ КОНТРОЛЮ

Оцінювання знань здійснюється відповідно до «Методичних рекомендацій до розробки критеріїв оцінювання типових завдань у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса». Методами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти за дисципліною є: оцінка індивідуальної та групової діяльності, оцінка відповідей, розв'язання ситуаційних та кейсових завдань, захист міні-проєктів (презентацій), виконання тестових завдань.

Здобувач отримує залік, якщо за результатами поточного контролю набрав 60 і більше балів, якщо ж кількість менша, то бали можна добрати шляхом виконання завдань за передбаченими для вивчення темами.

Критерії оцінювання за всіма видами робіт наведено у силабусі навчальної дисципліни.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. Теорія та практика міжнародних переговорів: навч.-метод. посіб. / О. Виговська. Київ: Київський університет ім. Б. Грінченка, 2023. 220 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/46578/1/O_Vyhovska_TPMP.pdf

2. Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів: навчальний посібник. Одеса: ДУІТЗ, 2024. 260 с.

3. Ghauri P. N., Usunier J.-C. International business negotiations. Kidlington, Oxford, 2025. 896 p. URL: https://www.scribd.com/document/937567269/International-Business-Negotiations-2nd-Edition-Pervez-N-Ghauri-updated-2025

Допоміжна література

1. Варламова М. Л. Крос-культурні аспекти ведення ділових переговорів. *Галицький економічний вісник.* 2021. Т. 72. № 5. С. 103–109.

2. Nasher J. Top 10 World Changing Negotiations For 2023. *Forbes.* 2023. URL: https://www.forbes.com/sites/jacknasher/2023/01/03/top-10-world-changing-negotiations-for-2023/

3. The handbook of negotiation and culture / ed. by Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett. Stanford, California, 2004. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3261241/mod_resource/content/0/The%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf

Інформаційні ресурси

1. Program on negotiation. *Harvard Law School.* URL: https://www.pon.harvard.edu/tag/business-negotiations/

2. Hofstede insights. URL: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/

Навчальне видання

Варламова Марія Леонідівна

ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Методичні рекомендації до практичних і самостійних робіт
для здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей

Редактор Л. О. Ноцька
Технічний редактор О. К. Гомон

Підписано до друку 17.07.2026.
Формат 60×84/16. Папір офсетний.
Друк – цифровий. Умовн. друк. арк. 1,63.
Тираж 30. Зам. 14.

Донецький національний університет імені Василя Стуса
21021, м. Вінниця, 600-річчя, 21.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру
серія ДК № 5945 від 15.01.2018