

Новік Ірина Олексіївна, к.е.н., доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38(067)259-35-59, Iryna.Novik@khrpi.edu.ua

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Посохов Ігор Михайлович, д.е.н., професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38(096)525-03-84, Igor.Posokhov@khrpi.edu.ua

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Проскурня Олена Михайлівна, к.е.н., доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38(067)863-10-08, proskurnia.olena@khrpi.edu.ua

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

Кузнецов Юрій Анатолійович, аспірант другого курсу кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, +38(097)151-40-42, Yuri.Kuznetsov@emmb.khrpi.edu.ua

*Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
вул. Кирпичова, 2, Харків, Україна, 61002*

КОНЦЕПЦІЯ «РОЗУМНИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕТИКЕТ» У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

Анотація. У статті узагальнено досвід використання національних етикетів у міжнародних економічних відносинах та обґрунтовано напрями підвищення їх ефективності в умовах діджиталізації та зростаючої невизначеності глобального середовища. Зазначено, що у сучасних умовах глобалізації та поглиблення міжнародних економічних відносин особливого значення набувають інструменти формування довіри між суб'єктами ринку. Одним із таких інструментів є система національних етикетів, яка виконує функцію інформаційного сигналу щодо походження продукції, стандартів її виробництва, якості та відповідності певним культурним, екологічним і соціальним нормам. Надано порівняльну характеристику етикетів США, Великобританії, Франції, Японії, Китаю, Німеччини, Італії, Польщі, ОАЕ та деяких інших країн. На основі аналізу запропоновано новий підхід до розуміння національних етикетів як цифрових інструментів формування довіри у міжнародних економічних відносинах. Представлено концепцію «розумного національного етикету» (Smart National Label), що інтегрується у цифрові платформи та забезпечує прозорість ланцюгів створення вартості. Сутність концепції полягає у переході від статичного маркування до цифрового інтерактивного етикету, а саме: QR / blockchain-верифікація, інтеграція з цифровими платформами (B2B, B2C), доступ до даних про ланцюг постачання, ESG-показники і сертифікації. Це переводить етикет з «знака» у інфраструктурний елемент довіри. Переговори частково перетворюються на алгоритмічний процес і середовище автоматизованих переговорів завдяки алгоритмічному ціноутворенню, smart contracts та автоузгодженню умов. Діджиталізація трансформує переговорний процес у сфері зовнішньоекономічної діяльності, переводячи його з площини персоналізованої взаємодії у формат платформенно-орієнтованої, дано-керованої та частково автоматизованої системи. Цифрові платформи виступають не лише інструментом комунікації, а й інституційним

середовищем формування довіри, балансування переговорної сили та оптимізації транзакційних витрат. У цих умовах ключовим фактором успішності переговорів стає не лише компетентність учасників, а й їхня інтегрованість у цифрові екосистеми, доступ до даних та рівень цифрової репутації.

Ключові слова: *концепція, розумний національний етикет, міжнародні економічні відносини, конкуренція, міжнародні ринки*

Novik Iryna, Assoc. Prof., Ph.D. in Economics, Department of Business Economics and International Economic Relations, +38(067)259-35-59, Iryna.Novik@khpi.edu.ua
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

Posokhov Ihor, Doctor of Economics, Professor, Department of Business Economics and International Economic Relations, +38(096)5250384, Igor.Posokhov@khpi.edu.ua
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

Proskurnia Olena, Assoc. Prof., Ph.D. in Economics, Department of Business Economics and International Economic Relations, +38(067)863-10-08, proskurnia.olena@khpi.edu.ua
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

Kuznetsov Yurii, second-year postgraduate student, Department of Business Economics and International Economic Relations, +38(097)151-40-42, Yuri.Kuznetsov@emmb.khpi.edu.ua
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
2 Kirpychova St., Kharkiv, Ukraine, 61002*

THE CONCEPT OF «SMART NATIONAL LABEL» IN INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Annotation. *The article summarizes the experience of using national labels in international economic relations and substantiates the directions for increasing their effectiveness in the conditions of digitalization and growing uncertainty of the global environment. It is noted that in the current conditions of globalization and deepening international economic relations, tools for building trust between market participants are of particular importance. One of such tools is the system of national labels, which performs the function of an information signal regarding the origin of products, standards of its production, quality and compliance with certain cultural, environmental and social norms. A comparative characteristic of the labels of the USA, Great Britain, France, Japan, China, Germany, Italy, Poland, the UAE and some other countries is provided. Based on the analysis, a new approach to understanding national labels as digital tools for building trust in international economic relations is proposed. The concept of a «smart national label» (Smart National Label) is presented, which is integrated into digital platforms and ensures transparency of value chains. The essence of the concept is the transition from static labeling to digital interactive etiquette, namely: QR / blockchain-verification, integration with digital platforms (B2B, B2C), access to supply chain data, ESG indicators and certifications. This transforms the label from a «sign» into an infrastructure element of trust. Negotiations are partially transformed into an algorithmic process and an environment of automated negotiations thanks to algorithmic pricing, smart contracts and auto-negotiation of conditions. Digitalization transforms the negotiation process in the field of foreign economic activity, transferring it from the plane of personalized interaction to the format of a platform-oriented, data-driven and partially automated system. Digital platforms act not only as a communication tool, but*

also as an institutional environment for building trust, balancing bargaining power and optimizing transaction costs. In these conditions, the key factor for the success of negotiations is not only the competence of the participants, but also their integration into digital ecosystems, access to data and the level of digital reputation.

Keywords: *concept, smart national etiquette, international economic relations, competition, international*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та поглиблення міжнародних економічних відносин особливого значення набувають інструменти формування довіри між суб'єктами ринку. Одним із таких інструментів є система національних етикетів, яка виконує функцію інформаційного сигналу щодо походження продукції, стандартів її виробництва, якості та відповідності певним культурним, екологічним і соціальним нормам. Зростання конкуренції на міжнародних ринках, посилення вимог до прозорості ланцюгів постачання та розвиток концепцій сталого розвитку обумовлюють трансформацію ролі національних етикетів: від простого маркування країни походження до складного маркетингового та інституційного інструменту впливу на поведінку споживачів і партнерів. Водночас цифровізація економіки та поширення платформених бізнес-моделей відкривають нові можливості для інтеграції етикетів у цифрові екосистеми, забезпечуючи їхню верифікацію, простежуваність та інтерактивність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених країні походження товару (country-of-origin effect), питання комплексного використання національних етикетів у системі міжнародних економічних відносин, зокрема як елементу стратегічного маркетингу та інструменту формування конкурентних переваг, залишаються недостатньо розробленими [1–5]. Особливої актуальності набуває дослідження ролі таких етикетів у контексті цифрової трансформації, розвитку глобальних ланцюгів створення вартості та підвищення вимог до інституційної довіри.

Метою дослідження є узагальнення досвіду використання національних етикетів у міжнародних економічних відносинах та обґрунтування напрямів підвищення їх ефективності в умовах діджиталізації та зростаючої невизначеності глобального середовища.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та поглиблення міжнародних економічних відносин особливого значення набувають інструменти формування довіри між суб'єктами ринку. Одним із таких інструментів є система національних етикетів, яка виконує функцію інформаційного сигналу щодо походження продукції, стандартів її виробництва, якості та відповідності певним культурним, екологічним і соціальним нормам. Зростання конкуренції на міжнародних ринках, посилення вимог до прозорості ланцюгів постачання та розвиток концепцій сталого розвитку обумовлюють трансформацію ролі національних етикетів: від простого маркування країни походження до складного маркетингового та інституційного інструменту впливу на поведінку споживачів і партнерів. Водночас цифровізація економіки та поширення платформених бізнес-моделей відкривають нові можливості для інтеграції етикетів у цифрові екосистеми, забезпечуючи їхню верифікацію, простежуваність та інтерактивність.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених країні походження товару (country-of-origin effect), питання комплексного використання національних етикетів у системі міжнародних економічних відносин, зокрема як елементу стратегічного маркетингу та інструменту формування конкурентних переваг, залишаються недостатньо розробленими. Особливої актуальності набуває дослідження ролі таких етикетів у контексті цифрової трансформації, розвитку глобальних ланцюгів створення вартості та підвищення вимог до інституційної довіри.

Метою статті є узагальнення досвіду використання національних етикетів у міжнародних економічних відносинах та обґрунтування напрямів підвищення їх ефективності в умовах діджиталізації та зростаючої невизначеності глобального середовища.

Виклад основного матеріалу. У міжнародній практиці однією з форм спілкування представників різних країн, які перебувають у якійсь державі, є дипломатичні прийоми. Прийоми – одна з широко прийнятих у міжнародному спілкуванні форма організації офіційних та робочих зустрічей. Враховуючи те, що

в коло спілкування на дипломатичних прийомах входять представники різних держав, вони завжди мають політичний характер. Дипломатичні прийоми проводяться для ознаменування будь-яких значних подій: національні свята, ювілейні та пам'ятні дати в історії держави, «круглі» річниці встановлення дипломатичних відносин, підписання двосторонніх та багатосторонніх договорів та угод основоположного характеру і т.д. Залежно від часу та способу проведення прийоми поділяють на денні та вечірні, прийоми з розсадженням або без розсадки за столом. З урахуванням правил дипломатичного протоколу вечірні прийоми прийнято вважати більш урочистими та почесними. При виборі відповідного виду прийому та дати його проведення завжди враховується протокольна практика країни перебування. Дипломатичні прийоми не прийнято проводити у вихідні та святкові дні, у великі релігійні свята (з урахуванням місцевої специфіки), у дні національної жалоби (призначені раніше прийоми у такому разі скасовуються). До денних прийомів прийнято відносити «келих шампанського» (інша назва – «келих вина») і «сніданок» («ланч»). До вечірніх прийомів належать «коктейль», «фуршет», «обід» (або «обід-буфет»), «вечеря», а також «чай». Сніданок, обід та вечеря проводяться із суворим розсадженням, коли кожному гостю відводиться особисте місце за столом з урахуванням протокольного старшинства осіб, запрошених на прийом. Розсадка при організації прийомів виду «обід-буфет» або «чай» досить вільна, хоча столи зазвичай заздалегідь сервіруються. Вибір того чи іншого виду прийому нерідко залежить від приводу, через який такий прийом проводиться і часто пов'язаний із необхідністю дотримання певних протокольних формальностей (обов'язковість відповіді на запрошення, необхідність дотримання певної форми одягу та відповідних вимог столового етикету, порядку приходу та догляду тощо) [14, с. 67–69].

Вид дипломатичного прийому обирається залежно від приводу, з якого необхідно його влаштувати. Національне свято; візит глави держави, глави уряду, міністра закордонних справ або важливої делегації; відкриття Днів культури, великої виставки, а також інші помітні події у двосторонніх відносинах вимагають, як правило, проведення більш урочистого прийому порівняно з

прийомами, які проводяться у плані повсякденної роботи дипломатичного представництва. При цьому слід враховувати протокольну практику країни перебування, її культуру, традиції та звичаї. Міжнародний загальноприйнятий протокол дипломатичних прийомів передбачає досить певні часові параметри їхнього проведення.

Приєм виду «келих шампанського» може бути влаштований вже о 12 годині. Його тривалість не перевищує, як правило, однієї години. З точки зору організації – це один із найпростіших видів прийому. Прийоми виду «коктейль» та «фуршет» починаються між 17 та 18 годинами та тривають близько двох годин. Особливістю цих видів прийому є те, що в запрошенні вказується точний час початку та закінчення (наприклад, 17.00–19.00 або 18.00–20.00). Запрошені на прийом особи мають право приходити і йти у будь-який час у цьому інтервалі. Прихід на прийом на початку та догляд наприкінці вказаного у запрошенні тимчасового інтервалу прийнято вважати за правилами етикету виразом особливої поваги до його організаторів. Фуршет відрізняється від коктейлю наявністю столових приладів, ширшим асортиментом страв та характером обслуговування. Зазначені вище види прийомів проводять стоячи [15, с. 123–125].

Одним із найпоширеніших видів прийому з розсадженням є «сніданок». Він проводиться в інтервалі між 12 та 15 годинами. Більш урочистим та офіційним видом вечірнього прийому з розсадженням є «обід», початок якого, як правило, передбачається о 20 годині. Проведення обіду потребує суворого дотримання правил дипломатичного протоколу та етикету. У запрошенні на обід нерідко вказується обов'язкова форма одягу (вечірній костюм, смокінг і навіть фрак для чоловіків; вечірня сукня – для жінок). Організація цих видів прийомів з розсадженням часто використовується в ході дипломатичних переговорів, візитів та у повсякденній роботі закордонних представництв «Вечеря», що відрізняється від «обіду» лише часом початку (21 година), поступово йде з протокольної практики більшості країн. Не так жорстко, як за часів панування французького протоколу, дотримується час початку «обіду». У російському протоколі

офіційний обід під час візитів на вищому та високому рівні розпочинається, наприклад, о 19 годині.

Для успішного проведення будь-якого прийому необхідно опрацювати цілу низку питань організаційно-протокольного характеру (рис. 1).

вибір дати прийому	вибір виду прийому	складання схеми та порядку проведення прийому
складання списку гостей, що запрошуються	підготовка та розсилка запрошень	складання плану розсадження гостей
складання меню	сервірування та прикраса столів	підготовка схеми зустрічі та обслуговування гостей
підготовка привітання, промови чи тосту	призначення відповідальних за підготовку та проведення прийому	визначення конкретного кола обов'язків кожного з них

Рисунок 1 – Основні пункти успішного прийому на основі дипломатичного протоколу. Джерело: [16, с. 23-25]

Для чіткого та організованого проведення будь-якого дипломатичного прийому необхідно заздалегідь скласти його сценарій. Необхідно передбачити час та місце зустрічі гостей, супроводження їх до зали, час запрошення до столу, церемоніал виголошення привітань, порядок завершення. При цьому слід строго враховувати особливості протоколу країни, де проводиться захід. У нашій країні протокольна практика під час проведення офіційного обіду чи сніданку передбачає обмін промовама, як правило, на початку заходу. Французький протокол відносить цю процедуру в кінець обіду після подачі десерту під келих шампанського. Шведський протокол, у свою чергу, розробив спеціальний церемоніал обміну привітаннями під час державного візиту. Вітальні промови під час обіду тривалістю 5–7 хвилин вимовляються у перерві між подачею другої та третьої страв у наступному порядку: фанфари, тост Короля Швеції, гімн

зарубіжної держави; після цього знову звучать фанфари, вимовляється тост глави зарубіжної держави, виконується гімн Королівства Швеція. Переклади виступів відповідно до протокольної практики більшості країн розкладаються заздалегідь на столах. В результаті заощаджується час на усний переклад.

Найсерйознішу увагу при підготовці дипломатичних прийомів слід приділяти розсадженню запрошених гостей. Розсадка за столом на офіційних заходах проводиться з урахуванням міжнародних протоколів (рис. 2).

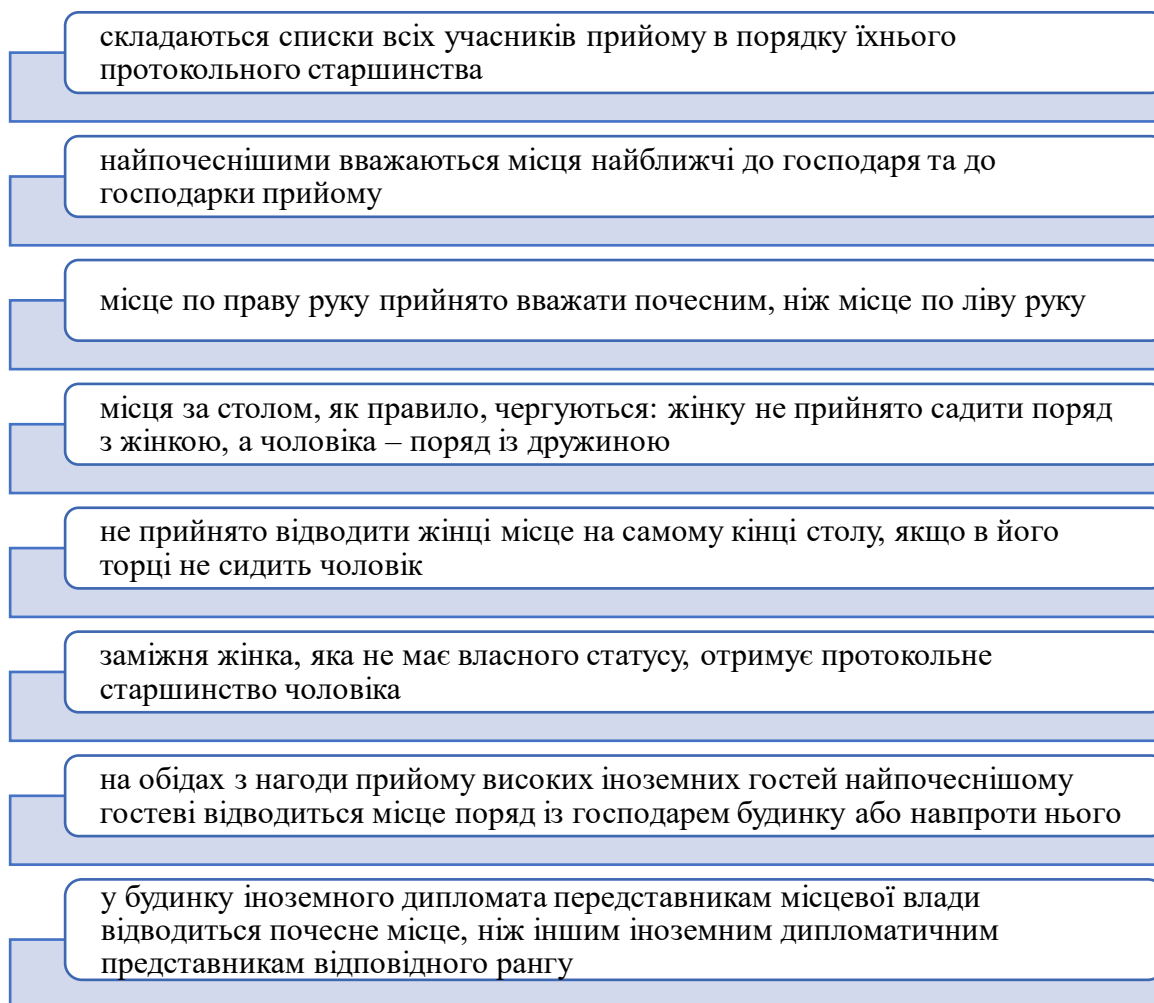


Рисунок 2 – Міжнародний протокол розсадки гостей за столом на офіційному прийому. Джерело: [17]

Правила протоколу та етикету дипломатичних прийомів рекомендують враховувати смаки гостей, при цьому суворо дотримуватись їх національних, культурних, релігійних традицій та особливостей. Прийнято використовувати спеціальний сервізний посуд, часто з державною символікою країни господаря

прийому. Зал та обідні столи прикрашаються живими квітами. Колірна гама підбирається іноді таким чином, щоб відповідати кольорам прапора гостя. Під час проведення прийому треба дотримуватись порядку привітань та уявлень, правил поведінки, застільного етикету та належної форми одягу [17].

Будь-який дипломатичний прийом є місцем зустрічі офіційних представників своєї країни та дипломатів іноземних держав, які у відносинах одна з одною дотримуються правил міжнародної ввічливості, чемності та такту. Найменша помилка в протоколі може порушити гармонію зустрічі, від успішного проведення якої завжди очікуються певні результати. Суворість, продуманість, доброзичливість атмосфери – найважливіші риси будь-якого протокольного заходу в рамках міждержавного спілкування. Кожен дипломатичний прийом, який проводить закордонне представництво в країні перебування, має політичний характер і має сприяти зміцненню авторитету та престижу своєї держави на міжнародній арені.

Основні елементи протоколу в міжнародних відносинах пропонується розглянути на прикладі організації ділових переговорів з іноземними партнерами, які включають наступне (рис. 3).

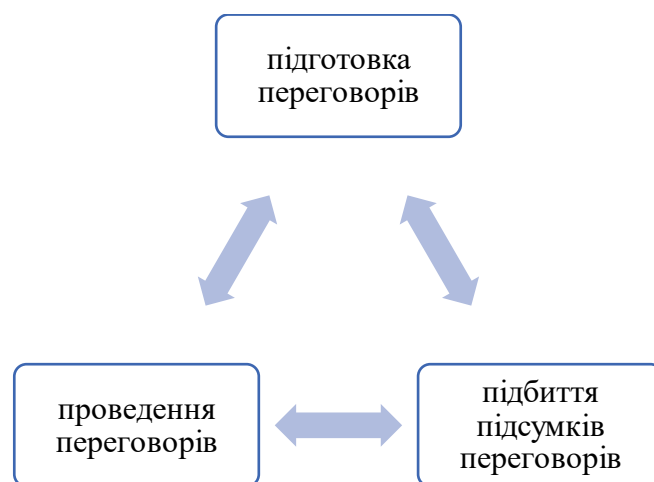


Рисунок 3 – Основні елементи дипломатичного протоколу в організації ділових переговорів. Джерело: [18, с. 253]

У підготовці переговорів можна виділити такі ключові елементи: вибір місця та часу проведення переговорів, формування делегації, обладнання

приміщення, вирішення організаційно-процедурних питань (мова переговорів, стенографування, розсадження учасників).

Місце та час проведення переговорів визначаються за взаємною домовленістю сторін. Ініціатори зустрічі можуть першими висловити свої міркування з цього питання та в порядку ввічливості надати право остаточного рішення запрошеній стороні. Спеціалісти не мають єдиної думки про те, де з психологічного погляду зручніше вести переговори – вдома чи в гостях.

Відповідно до міжнародної практики, на переговорах прийнято дотримуватися принципу паритету (рівності) кількісного складу та рівня представництва делегацій. Кількісна нерівність делегацій дає перевагу однієї зі сторін, представленої великою кількістю учасників, а отже, має більше можливостей для оцінки ситуації та вироблення оптимального рішення. Рівне представництво краще з погляду етикету та повноважності у прийнятті рішень керівниками делегацій. Відхилення від принципу паритету можливі через обставини, у яких необхідно переконати партнерів. Небажані переговори віч-на-віч через певну залежність їх результату від суб'єктивних причин. У разі потреби вирішується питання щодо додаткового залучення до роботи експертів.

Переговори краще проводити в спеціально обладнаному для цього приміщенні або в кабінеті керівника делегації приймаючої сторони за загальним столом при відключеному телефоні. Бажано, щоб переговорна кімната була досить віддалена від основних виробничих приміщень (якщо є), була комфортабельна і естетично оформлена. У ній або у приймальні доцільно передбачити наявність холодильника, буфету з посудом, а також усім необхідним для сервірування чаю чи кави [19, с. 45–46].

Якщо плануються тривалі переговори, слід подбати про легке частування (чай, кава, бутерброди, фрукти). За наявності можливостей частування краще організувати в окремому приміщенні.

Наявність попільничок на столах є знаком дозволу курити. У міжнародній практиці, однак, останнім часом куріння у місцях колективної роботи не

прийнято. Організаторам переговорів краще передбачити спеціальне місце для куріння, попередивши про це гостей.

Мова переговорів, участь у яких перекладачів з однієї чи двох сторін також визначаються попередньо за взаємною домовленістю. За наявності перекладачів у кожній делегації доцільно, щоб кожен із них здійснював переклад мовою своєї країни. Перевага зазвичай надається мові приймаючої сторони. Завдання полягає у забезпеченні якісного перекладу виступів та текстів документів.

Міжнародні протокольні правила не допускають стенографування переговорів в односторонньому порядку, так само як і використання диктофонів, засобів відеозапису. Дозволяється робити робочі позначки у блокнотах. При досягненні домовленості про стенографування організатори зобов'язані подбати про створення умов роботи стенографістів [20, с. 132].

Розсадка за столом переговорів проводиться з урахуванням рангів та службових положень учасників. Практикується кілька варіантів розсаджування. Глави делегацій можуть сидіти на чолі стола навпроти один одного (перекладачі розташовуються збоку), а далі за столом сідають інші члени делегацій згідно з старшинством по низхідній.

Практика показує доцільність попередньої (зазвичай напередодні переговорів) зустрічі всіх членів делегації для уточнення плану дій, включаючи розгорнутий список питань, з'ясування яких передбачається.

Зустрічати партнерів біля під'їзду чи у вестибюлі будівлі, де відбуваються переговори, зазвичай доручають працівникові протокольного відділу, секретареві установи тощо. Він проводить делегацію до приміщення, де у повному складі вже знаходиться делегація приймаючої сторони. У деяких країнах навіть прийнято, щоб прибулих на вході зустрічала людина, яка не є членом делегації господарів. Оскільки місце справа вважається почесним, то той, хто зустрічає, йде ліворуч від гостя.

Якщо учасники переговорів були раніше представлені один одному, початку роботи передують взаємне представлення. Першим представляється глава

делегації господарів і представляє згідно з старшинством (за спадною) членів своєї команди. Потім так само чинить керівник делегації гостей.

Сучасна міжнародна практика більшою мірою орієнтована на партнерські відносини, спільний пошук рішень, які б максимально задовольняли інтереси обох сторін. У основі лежить філософія розумного егоїзму, свідоме підпорядкування власних інтересів спільній справі. Такий підхід до переговорів передбачає більш високий рівень довіри між партнерами, неприпустимість використання різного роду неохайних хитрощів.

При виборі тактики ведення переговорів корисно пам'ятати про ще один прийом, рекомендований психологами, – «прийомі накопичення згоди». Його суть у поступовому підвищенні складності проблем, що обговорюються. Першими обговорюються легкі питання, за якими сторони не мають принципових розбіжностей. Їхнє дозвіл стає свого роду психологічним стимулом до обговорення більш дискусійних тем. Продуктивним є поділ складних проблем, що не піддаються узгодженню, на складові та прийняття рішень окремо щодо кожної з них [21, с. 127].

Оптимальна тривалість переговорів – не більше двох годин на день. Проте за взаємною згодою їхня тривалість може бути збільшена.

Переговори ведуть керівники делегацій. Члени делегацій беруть участь у розмові лише на запрошення свого лідера. За бажання висловити свою думку вони просять у нього дозволу умовним знаком. Необхідно, проте, пам'ятати, що під час переговорів допустимі лише знаки, зрозумілі всім присутнім. Інакше може скластися враження «нечистої гри».

Зазвичай переговори завершуються ухваленням узгоджених документів. Найбільш поширений у тому числі договір двох чи кількох сторін. У дипломатичній та політичній практиці прийнято також такі види узгоджених документів, як угода, конвенція, протокол, пакт, декларація, комюніке. Останнім часом деякі з перерахованих документів застосовують і при підведенні підсумків ділових переговорів. Єдиної усталеної практики застосування тієї чи іншої з перелічених видів документів не вироблено, як і не визначено їх ієрархія. Як

правило, двосторонні документи складаються мовами сторін; багатосторонні – однією, двох і більше мовами. У двосторонніх документах дотримується принцип альтернату (від латів. *alternus* – поперемінний), згідно з яким під час підписання міжнародного договору в примірнику цієї Договірної Сторони її найменування, підписи уповноважених, печатки, а також згадування цієї сторони в тексті документа розміщуються на першому місці. При цьому більш почесним є місце під текстом документа з лівого боку, або вгорі, якщо підписи розташовуються один під одним.

Учасникам переговорів необхідно пам'ятати про конфіденційність дебатів, особливо при контактах із представниками засобів масової інформації. Члени делегацій після закінчення роботи повинні утримуватися від публічних заяв без відповідного дозволу з боку керівника.

Суворе дотримання загальноприйнятих у міжнародній практиці протокольно-етикетних та процедурних норм на всіх стадіях підготовки та проведення переговорів є важливою складовою їхнього успіху.

За підсумками переговорів і розмов, що відбулися, прийнято оформлювати їх докладний запис. З позицій етикету до переговорів, що вже відбулися, це правило, здавалося б, сенсу не має. Однак можливість відновити картину дискусії після певного часу вкрай корисна при підготовці до роботи з іншими партнерами або з тими ж партнерами, але з інших питань [22, с. 125].

Крім того, переговори не завжди відбуваються в «один присідок»; робота може перериватись для консультацій, після яких сторони вносять суттєві корективи у свої позиції. Це потребує ретельного обліку всіх раніше висловлених міркувань.

Запис проводить керівник делегації на переговорах або за його дорученням один із учасників переговорів. У записі фіксуються такі дані (рис. 4.).

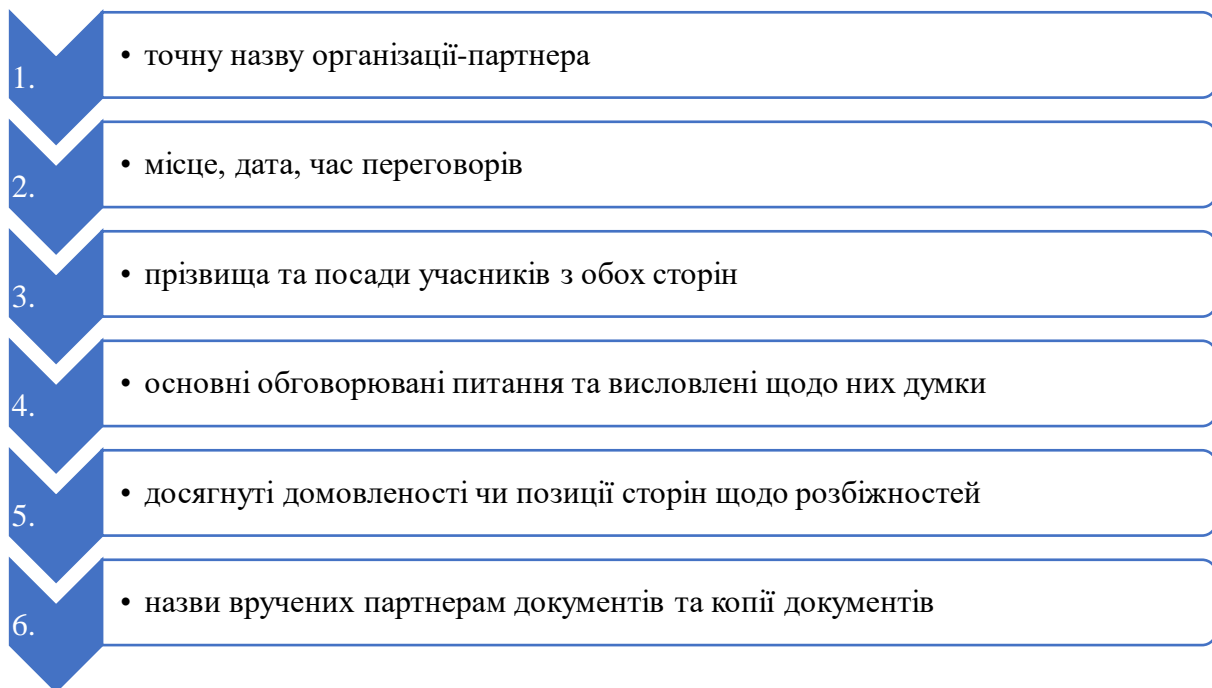


Рисунок 4 – Основні дані, які необхідно фіксувати під час переговорів з іноземними партнерами. Джерело: [22, с. 230-232]

Письмове оформлення підсумків переговорів рекомендується проводити відразу ж чи наступного дня. При цьому слід пам'ятати, що вони можуть становити інтерес і для інших відомств та організацій, особливо коли йдеться про закордонних партнерів.

У організаціях, які підтримують постійні контакти з іноземцями, зазвичай заводяться журнали обліку міжнародних телефонних розмов, у яких фіксується, хто виступав ініціатором розмови, тривалість розмови та її зміст. Слід пам'ятати, що будь-яка офіційна розмова по телефону прирівнюється до особистої розмови. Якщо при цьому обговорювалися ділові питання, доцільно зробити запис за наведеною схемою.

Крім всього сказаного, звичка щодня підбивати підсумки робочого дня з викладом найважливіших тез на папері дає можливість постійно аналізувати свою професійну діяльність, своєчасно вносити до неї необхідні корективи.

Останнім часом у практиці міжнародного спілкування спостерігається уніфікація правил етикету, прийнятих у різних країнах, на основі європейських уявлень про гарний тон. Проте у поведінці сторін завжди є національні особливості. Тому знання та облік національно-психологічного складу, традицій

професійної етики представників різних культур, безперечно, сприяють встановленню більш дружніх, довірчих відносин, попереджають виникнення незручних ситуацій, невпевненості у спілкуванні.

В даному розділі ми пропонуємо порівняти протоколи етикету МЕВ в таких країнах (рис. 5).

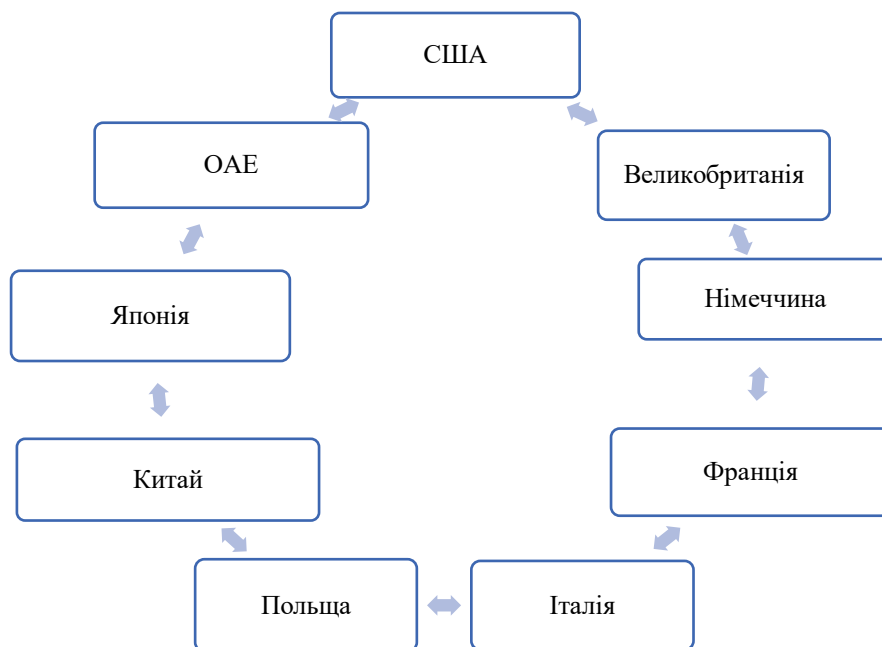


Рисунок 5 – Перелік країн, взятих для дослідження.
Джерело: створено автором.

Американці – люди справи, не схильні до церемоній, тому їхній етикет простіший і демократичніший, ніж європейський. Американці цінують діловитість, яка розуміється ними як організованість у праці, чіткість, точний розрахунок, глибоке, до деталей, знання справи, вміння знаходити найбільш раціональні рішення практичних завдань, підприємливість.

У діловому відношенні демократизм американців проявляється у прагненні неформальної атмосфері під час проведення переговорів і ділових розмов, у відмові від суворого дотримання протоколу. Між членами американської делегації поширені партнерські стосунки. Часто вони звертаються один до одного на ім'я незалежно від віку та статусу. Аналогічний обіг вони допускають і до закордонних партнерів [23].

Члени американської делегації на переговорах мають значно більший ступінь свободи при прийнятті остаточного рішення в порівнянні, наприклад, з представниками Франції, Японії, Китаю та ін. чи обернеться перемогою у справі, тому для них найкращий принцип такий: щоб здобути перемогу у суперечці, краще не сперечатися.

Американці схильні до самореклами своєї діяльності. Американський офіс зазвичай рясніє розвішаними фотографіями відомих політичних і громадських діячів, які коли-небудь відвідували цю фірму. За наявності у сторони, що приймає, великих відносин саме з американськими партнерами подібне «оформлення» офісу господарів може виявитися корисним.

У неформальній обстановці американці охоче підтримують розмови про сім'ю, хобі. Уникають обговорення питань політики, релігії. Будучи стурбовані своїм здоров'ям, спиртного вживають мало. Віддають перевагу пиву та коктейлям. Тости у них не прийнято.

Англійський етикет більш офіційний та традиційний, ніж американський. Англійці вважають: щоб бути справжнім джентльменом, потрібно, щоб Оксфорд закінчив не лише ти сам, а й твій дідусь. Не менше трьох поколінь мають відшліфувати стиль та манери. Іноземців вражають англійська ввічливість та культура, які виражаються насамперед у запобіжно-коректному відношенні та терпимості до партнерів зі спілкування. Будучи ввічливими та товариськими, англійці часто відпускають на адресу співрозмовника незаслужені компліменти.

У конфліктних ситуаціях англієць веде себе стримано, спокійно. Відстоюючи свою позицію, він безпристрасно викладає доводи та аргументи. У англійців не прийнята різкість у виразах. Напруженість обстановки відчувається лише в дещо підвищеному тоні. Щоб не опинитися в неприємних ситуаціях, вони уникають будь-яких сварок, не кажучи вже про скандали. Прагнення зберегти свій авторитет і не дозволяти іншим принижувати себе вважається характерною рисою англійців.

На відміну від американців, англійці применшують власні заслуги. Серед англійців непристойно першому заговорити про себе. Порушення цього правила пов'язане із втратою почуття власної гідності та престижу [24, с 78–79].

Під час обговорення ділових питань англійці виявляють ґрунтовність та неквапливість. Вони намагаються глибоко поринути у суть питань, усвідомити всі тонкощі. Їм притаманні тверезий розрахунок, далекоглядність та підвищена передбачливість. Стикаючись із важким чи неприємним питанням, вони не уникають нього, а прагнуть вирішити, прогнозуючи позитивні та негативні наслідки.

В англійському етикеті важливе місце посідає таке поняття, як «Прайвесі», яке означає, що ваш спокій не буде порушений без спеціального запрошення. Англійці, побоюючись порушити «прайвесі» людей, що з ними в одному приміщенні, знижують звук голосу настільки, щоб їх чув лише співрозмовник. Така поведінка не зрозуміла американцям, у яких подібний захід викликає підозру, що люди щось приховують від інших.

Слід пам'ятати, що у англійських ділових колах визначено коло товарів, які розглядаються як хабарі, бо як подарунки. До них відносяться календарі, записники, запальнички, фірмові авторучки, а на Різдво – алкогольні напої. Інші товари розглядаються не як знак уваги, як засіб тиску.

Німецький національний характер та етикет зазвичай асоціюються зі словом «порядок». Пунктуальність, старанність, дисципліна та порядок – характерні риси німецької національної психології. Німці не люблять, коли порушуються порядок та їхні плани. Порядок вони нерозривно пов'язані з чіткістю, надійністю, порядністю, чистотою, стабільністю. Він проявляється навіть у мисленні та мовленні німця, обумовлюючи їх строгість, чіткість та визначеність. Німці щиро переконані, що інструкції, розпорядження, розпорядження, програми потрібно виконувати неухильно [25, с. 56–57].

У діловому спілкуванні німці офіційні та педантичні. Церемонія представлення та знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання та обмін візитними картками. Звертатися до співрозмовника слід на прізвище,

наприклад, «пан Шмідт» (а якщо є титул – то із зазначенням титулу), а не на ім'я, як прийнято в американців. Запізнення на ділову зустріч – більш ніж неввічливо. Це образа. Німецькі партнери досить консервативні в одязі. Перевага надається строгому двобортному костюмі.

Переговори проводяться за участю одного або кількох партнерів. Пунктуальність партнера «німецькою» безперечно буде оцінена німецькими колегами. У ході переговорів німці люблять обговорювати питання послідовно одне за одним. Зазвичай учасники дуже ретельно опрацьовують свою позицію.

Німці з великою повагою ставляться до тих, хто знає їхню мову, літературу, культуру та історію. Прояв глибоких знань у цих галузях – найефективніший шлях привернути себе співрозмовника.

Французи – одна з найстаріших самобутніх націй на європейському континенті, що значно впливає на формування дипломатичного протоколу та етикету. Довгий час французька мова була мовою дипломатичного спілкування. Все це не могло не зашкодити рисам національного характеру, французького стилю сучасного ділового спілкування.

Французи ретельно готуються до переговорів, вивчають всі аспекти та наслідки пропозицій, що надходять. Порівняно з представниками США французькі учасники переговорів менш вільні та самостійні. У тому компетенції зазвичай перебувають лише питання тактики. Несподівана зміна позицій сторін, внесення поправок та додаткових пропозицій у переговорах не бажані.

Французи з любов'ю та повагою ставляться до своєї культури, мови. Тому матеріали для обговорення бажано готувати французькою. Важливим чинником залишається питання використання на переговорах французької як офіційного.

До французького співрозмовника не прийнято звертатися на ім'я, якщо він сам про це не попросив. Зазвичай кажуть «мсьє», звертаючись до чоловіка, і мадам, звертаючись до жінки.

Італійці близькі французам за своєю емоційністю. Швидкий темп мови та її підвищена гучність, активна жестикуляція, наступальність – усе це спочатку незвично для представників північних народів. На відміну від англійців, які рідко

з ким вступають у конфлікт і не схильні до категоричності у судженнях, італійці наполегливі, завжди готові до дискусії. Вони легко збудливі і уразливі, важко переносять критику. Схильність до ризику та пригод є характерною рисою італійського національного характеру. Хоча дисципліна не має для них такої значущості, як, скажімо, для німців, їм не можна відмовити в ініціативі, здатності знаходити швидкі та ефективні вирішення складних питань [26, с. 78–80].

Для налагодження ділових відносин з італійським партнером достатньо обміну офіційними листами з пропозиціями чи послугами посередників. У відносинах з іноземцями італійці велике значення надають тому, щоб спілкування велося між партнерами, які мають рівне становище на підприємстві, у діловому світі чи суспільстві. Велике місце надають неформальним відносинам. Вважають, що неофіційна обстановка сприяє згладжуванню можливих протиріч, можливості вільно висловити критичні зауваження на адресу партнера, не ризикуючи викликати його невдоволення. Міцні напої п'ють мало, віддають перевагу вину. Великі тости не вимовляють. Дуже цінують інтерес до Італії як країни, яка є родоначальницею багатьох видів мистецтв та ремесел. Прояв поваги та знань у цій сфері допоможе створити на переговорах атмосферу довіри та доброзичливості.

Поляки, мабуть, ближче за інших нам за менталітетом, але до розмов і переговорів з ними необхідно готуватися не менш ретельно.

У польському суспільстві цінуються відкритість, щирість. Ділові пропозиції мають бути викладені якнайкраще і якомога зрозуміліше. До зустрічей та переговорів бажано готувати добре надруковані програми, плани, тези, пропозиції. На відміну від американців чи англійців поляки готові повернутися до обговорення ділових питань та у неформальній обстановці, під час прийому та після нього.

Істотний інтерес через свою специфічність представляє японський національний характер і пов'язані з ним особливості правил поведінки. Японці дбайливо ставляться до традицій, намагаються зберегти незмінними успадковані від попередніх поколінь норми поведінки, форми культури, хоча європейський

етикет дедалі більше проникає в японське життя, особливо у сфері ділових відносин, коли доводиться мати справу з іноземцями. Традиції японської культури сформували такі риси національного характеру, як дисциплінованість, відданість авторитету та почуття обов'язку. Іноземців приємно дивує надзвичайна ввічливість японців, високе самовладання, акуратність, терплячість, ощадливість, допитливість. Ввічливість називають альфою та омегою японського способу життя.

Національний характер вплинув і на правила поведінки в діловій сфері. Ніде так високо не оцінюють психологічний клімат у трудовій групі, як у Японії. У цих групах завжди виділяються старші та молодші, що повністю проявляється у відносинах усередині японської делегації за кордоном. Старшому наказується бути з молодшими та підлеглими люб'язним, а підлеглому та молодшому – стримувати свій запал і частіше дякувати старшому. Старший схвалює правильні дії молодшого та критикує неправильні. Випадки непокори старшим або відмови виконувати їх вказівки спостерігаються дуже рідко. Приймаюча сторона, надаючи знаки уваги японським гостям, повинна враховувати службову ієрархію, що склалася, всередині їх делегації [27].

Велике значення у японській культурі надається пунктуальності, точності. Домовившись про зустріч, японець обов'язково вчасно, аж до хвилини, з'явиться на місці. Вся практика ділового спілкування полягає в граничній обов'язковості.

Японці приділяють багато уваги розвитку особистих стосунків із партнерами. Під час неофіційних зустрічей вони прагнуть, наскільки можна, докладніше обговорити проблему. Варто використовувати будь-який доречний привід для того, щоб нагадати про себе партнераві. До хороших приводів для підтримки та поновлення контактів входять: направлення партнеру короткого листа подяки після проведення переговорів; надсилання нових інформаційних або рекламних брошур вашої організації; привітання зі святом тощо.

Китайський національний характер багато в чому схожий на японський. Так, у китайців прийнято беззаперечне підпорядкування членів групи її лідеру, яким зазвичай стає старшим. Дії лідера сприймаються членами групи як зразок.

Оскільки китайці прагнуть «зберегти обличчя» за будь-яких обставин, члени групи ревниво стежать, щоб ніхто не робив негідних вчинків, бо такі вчинки можуть призвести до «втрати особи» всієї групи.

На переговорах китайська сторона робить поступки зазвичай під кінець переговорів після того, як оцінить можливості протилежної сторони. Остаточне рішення зазвичай приймається китайськими учасниками не за столом переговорів з партнером, а вдома. Схвалення досягнутих домовленостей із боку «центру» практично обов'язкове.

Китайці надають великого значення налагодженню неформальних відносин із закордонними партнерами, жваво цікавляться їх особистим життям, віком, здоров'ям. Не слід ображатися на подібні питання, оскільки це щире проявлення інтересу. Необхідно уникати ситуацій, які можуть поставити китайця у незручне становище у присутності його співвітчизників. Якщо критика неминуча, краще висловити її віч-на-віч або скористатися послугами посередника, особливо якщо йдеться про людину з високим соціальним статусом. Азія церемоніальна, у китайців прийнято тости. Із міцних напоїв популярні горілка, червоне вино.

У мусульман, зокрема, арабів з ОАЕ, вимоги етикету та звичаї багато в чому зумовлені ісламом. Враховуючи ревне ставлення до релігії, при спілкуванні з ними не рекомендується звертати увагу на питання віросповідання. Невіруючі викликають у них у разі насторожене ставлення. Звичайно, йдеться лише про глибоко віруючих мусульман, але в діловому відношенні цей момент слід враховувати. Під час підготовки програми візиту необхідно враховувати час, що відводиться гостям на молитви, які бувають кілька разів на добу. Хоча в даний час все більше людей не дотримуються обов'язкової молитви, але багато хто це робить, особливо в дні релігійних свят. Для ділової людини звинувачення у безбожності може бути пов'язане з великими неприємностями, а для політичного діяча – з крахом кар'єри, оскільки в деяких арабських країнах невіруючих та інших релігій зазвичай не висувають на керівні посади. Під час молитви не слід заважати тим, хто молиться, голосно розмовляти, сміятися, включати радіо на повну гучність.

Араби не схильні до вживання спиртних напоїв, оскільки іслам вважає це одним із найстрашніших гріхів. Таке саме ставлення у мусульман до свинини. За Кораном, свиня вважається нечистою твариною, тому навіть дотик свині до якогось предмета опоганює його, після чого цією річчю користуватися не можна.

У розмові араби намагаються уникати категоричного «ні». Навіть якщо араб докорінно не згоден зі своїм співрозмовником, він спочатку погодиться з ним і лише потім висловить свою позицію. Араби не зазнають великих монологів, їм більше імponує живий діалог. Мова супроводжується частими зверненнями до Аллаха, сподіванням на його допомогу у завершенні майбутніх справ.

У мусульманському світі чоловік не може звертатися з питаннями чи проханнями до жінки, всі контакти, обговорення ведуться із чоловіками. Цю обставину важливо враховувати щодо персонального складу зустрічаючої делегації [28, с. 56–58].

Звичайно, засвоїти всі вимоги національних етикетів через їхнє різноманіття неможливо, та в цьому немає потреби. У спілкуванні із закордонними партнерами корисно дотримуватися наступного загального правила: перебуваючи в іншій країні, необхідно вивчати та прагнути виконувати розпорядження етикету господарів; приймаючи зарубіжних гостей, важливо продемонструвати знання та повагу до їх національно-культурних звичаїв. Тому перед закордонним відрядженням або напередодні приїзду іноземної делегації доцільно звернутися до спеціальної літератури або поговорити з тими, хто знайомий із звичаями та звичаями цієї країни. При цьому слід пам'ятати, що як би не відрізнялися правила поведінки в частковості, вимоги ввічливості, коректності, тактовності у відносинах між партнерами залишаються загальнообов'язковими.

Новим підходом до розуміння національних етикетів як цифрових інструментів формування довіри у міжнародних економічних відносинах пропонується концепція «розумного національного етикету» (Smart National Label), що інтегрується у цифрові платформи та забезпечує прозорість ланцюгів створення вартості. Сутність концепції полягає у переході від статичного маркування до цифрового інтерактивного етикету, а саме: QR / blockchain-

верифікація, інтеграція з цифровими платформами (B2B, B2C), доступ до даних про ланцюг постачання, ESG-показники і сертифікацію. Це переводить етикет з «знака» у інфраструктурний елемент довіри. Діджиталізація радикально змінює саму природу переговорів: від персоналізованого, інтуїтивного процесу до дано-орієнтованого, платформенного і частково автоматизованого [1–3]. В основі цього процесу ключові трансформації: перехід від офлайн-комунікації до цифрової взаємодії, відеоконференції (Zoom, Teams), асинхронні переговори (email, платформи), цифрові переговорні кімнати (data rooms). Як наслідок – зниження транзакційних витрат і прискорення циклу угод. У реальності ми отримуємо переговори на основі даних (Data-driven переговори). Якщо раніше аргументами у переговорному процесі виступали досвід та інтуїція, зараз такими аргументами стають аналітика ринку, Big Data і AI-прогнози. Це обумовлює зменшення інформаційної асиметрії та підвищення раціональності рішень. Цифрові інструменти забезпечують прозорість та зниження інформаційної асиметрії та надають доступ до історії компанії, фінансових показників та репутації. Це змінює переговорну силу сторін: слабші гравці отримують більше інформації та зменшується можливість маніпуляцій. Забезпечується автоматизація частини переговорів завдяки *smart contracts*, AI-чат-ботам і алгоритмічним переговорам. Частина процесу представляє узгодження стандартних умов, ціноутворення і може відбуватись без людини.

Відбувається глобалізація переговорів. Географія більше не обмеження у доступу до глобальних партнерів. Як наслідок, зростає конкуренція, підвищуються вимоги до професіоналізму. Змінюються ролі довіри, яка тепер будується не на особистих контактах, а на цифровій репутації, рейтингах, сертифікації та етикетах. Вперше відбувається інтеграція національних етикетів у стратегічний маркетинг – форсайт-маркетинг та позиціонування країни/продукту через етикет у майбутніх сценаріях ринку: як цей етикет буде сприйматись через 5–10 років.

Інтегрованим середовищем управління переговорами стають цифрові платформи, які можна трактувати як можна трактувати як інфраструктуру

переговорів. Платформа забезпечує комунікацію, обмін документами, узгодження умов [3]. Платформа стандартизує процес, зменшує витрати на пошук партнера, перевірку та узгодження. Це класичний ефект зниження трансакційних витрат. Платформи дають доступ до інформації та формують рейтинги. В результаті сила великих гравців частково знижується, а МСП отримують більше можливостей. Рейтинги, відгуки, сертифікати і національні етикети створюють середовище довіри. Цифрові платформи – це джерело аналітики для переговорів. Вони генерують дані про ціни, поведінку контрагентів, історію угод. Переговори частково перетворюються на алгоритмічний процес і середовище автоматизованих переговорів завдяки алгоритмічному ціноутворенню, *smart contracts* та автоузгодженню умов. Діджиталізація трансформує переговорний процес у сфері зовнішньоекономічної діяльності, переводячи його з площини персоналізованої взаємодії у формат платформенно-орієнтованої, дано-керованої та частково автоматизованої системи. Цифрові платформи виступають не лише інструментом комунікації, а й інституційним середовищем формування довіри, балансування переговорної сили та оптимізації трансакційних витрат. У цих умовах ключовим фактором успішності переговорів стає не лише компетентність учасників, а й їхня інтегрованість у цифрові екосистеми, доступ до даних та рівень цифрової репутації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (2016). Platform Revolution. DOI: 10.1177/0008125616641393
2. Goldfarb A., Tucker C. (2019). Digital Economics. DOI: 10.1257/jep.33.2.3
3. Rochet J.-C., Tirole J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. DOI: 10.1162/003355303322552784
4. Pavlou P. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce. DOI: 10.1287/isre.14.1.101.14767
5. Gefen D., Karahanna E., Straub D. (2003). Trust and TAM in Online Shopping. DOI: 10.2307/30036519
6. Єфремова К. В., Лобко М. С. Мистецтво дипломатичного протоколу як інструмент ділової комунікації. *Право та інноваційне суспільство: електрон. наук. вид.*, 2020. № 2 (15). С. 35–39. DOI 10.37772/2309-9275-2020-2(15)-6. URL : https://apir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Yefremova_Lobko15.pdf
7. McCaffree Mary Jane, Innis Paul, 2002. Protocol – The Complete Handbook of Diplomatic, Official and Social Usage.

8. Brett J. Managing multicultural teams. J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern. *Harvard Business Review*, 2006. Vol. 84, iss. 11. P. 84–91.
9. Ochieng, E. G. Framework for Managing Multicultural Project Teams *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2009. Vol. 16, iss. 6. P. 527–543.
10. Managing a new collaborative entity in business organizations: understanding organizational communities of practice effectiveness. B. Kirkman, J. Cordery, Mathieu, B. Rosen, M. Kukenberger. *Journal of Applied Psychology*, 2011. Vol. 96. № 6. P. 1234–1245.
11. The Power of Handshaking for Peak Performance Worldwide by Robert E. Brown and Dorothea Johnson. Protocol School of Washington. Capital Books Inc., Herndon. Virginia (2004), ISBN 1-931868-88-3. 98 pages.
12. Secrets of Seasoned Professionals : They learned the hard way so You don't have to. by Kelly A. Tyler. Fired Up Publishing (2008). ISBN 978-0-9818298-0-7. 146 pages.
13. Martin J.S., Chaney L.H., Global Business Etiquette. A Guide to International Communication and Customs, Second Edition, ABC-CLEO, LLC, 2012, ISBN 978-0-313-39717-2

REFERENCES:

1. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. (2016). Platform Revolution. DOI: 10.1177/0008125616641393
2. Goldfarb A., Tucker C. (2019). Digital Economics. DOI: 10.1257/jep.33.2.3
3. Rochet J.-C., Tirole J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. DOI: 10.1162/003355303322552784
4. Pavlou P. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce. DOI: 10.1287/isre.14.1.101.14767
5. Gefen D., Karahanna E., Straub D. (2003). Trust and TAM in Online Shopping. DOI: 10.2307/30036519
6. Yefremova K. V., Lobko M. S. Mystetstvo dyplomatychnoho protokolu yak instrument dilovoi komunikatsii. Pravo ta innovatsiine suspilstvo: elektron. nauk. vyd, 2020. № 2 (15). С. 35–39. DOI 10.37772/2309-9275-2020-2(15)-6. URL : https://apir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Yefremova_Lobko15.pdf
7. McCaffree Mary Jane, Innis Paul, 2002. Protocol – The Complete Handbook of Diplomatic, Official and Social Usage.
8. Brett J. Managing multicultural teams. J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern. *Harvard Business Review*, 2006. Vol. 84, iss. 11. P. 84–91.
9. Ochieng E. G. Framework for Managing Multicultural Project Teams *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2009. Vol. 16, iss. 6. P. 527–543.
10. Managing a new collaborative entity in business organizations: understanding organizational communities of practice effectiveness. B. Kirkman, J. Cordery, Mathieu, B. Rosen, M. Kukenberger. *Journal of Applied Psychology*, 2011. Vol. 96. № 6. P. 1234–1245.
11. The Power of Handshaking for Peak Performance Worldwide by Robert E. Brown and Dorothea Johnson. Protocol School of Washington. Capital Books Inc., Herndon. Virginia (2004). ISBN 1-931868-88-3. 98 pages.
12. Secrets of Seasoned Professionals : They learned the hard way so You don't have to, by Kelly A. Tyler. Fired Up Publishing (2008). ISBN 978-0-9818298-0-7. 146 pages.
13. Martin J. S., Chaney L. H. Global Business Etiquette. A Guide to International Communication and Customs. Second Edition. ABC-CLEO. LLC. 2012. ISBN 978-0-313-39717-2

Стаття надійшла до редакції: 03.03.2026; рецензування: 19.03.2026;

прийнята до публікації 27.03.2026. Автори прочитали и дали згоду рукопису.

The article was submitted on 03.03.2026; revised on 19.03.2026; and accepted for publication on 27.03.2026. The authors read and approved the final version of the manuscript.