

ПЕРСИКОВА Т.Н.* НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОНФЛИКТОВ

Аннотация. Цель исследования – изучить влияние национальных культурных особенностей на выбор стратегии разрешения межкультурного конфликта. В статье рассматривается разное понимание конфликта в различных культурах и анализируются пять основных стратегий его разрешения: соревнование, сотрудничество, уход от конфликта, уступчивость и компромисс. Основываясь на классических сравнениях культур Э. Холла и Г. Хофстеде, а также на модели стилей межкультурных конфликтов М. Хаммера, в статье отмечаются особенности стилей поведения при конфликте низко- и высококонтекстных, или индивидуалистических и коллективистских культур. Делается вывод о необходимости развития культурной чуткости и культурной компетенции для более эффективного разрешения межкультурных конфликтов.

Ключевые слова: межкультурный конфликт; низко- и высококонтекстные культуры; соревнование; сотрудничество; уход от конфликта; уступчивость и компромисс.

Для цитирования: Персикова Т.Н. Национальные особенности разрешения межкультурных конфликтов // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11: Социология. – 2025. – № 3. – С. 54–66. – DOI: 10.31249/rsoc/2025.03.03

Статья поступила: 04.03.2025.

Принята к публикации: 25.03.2025.

* © Персикова Т.Н., статья, 2025

Персикова Тамара Николаевна – кандидат культурологии, доцент кафедры английского языка Дипломатической академии МИД РФ; tpersikova@rambler.ru

PERSIKOVA T.N.** National peculiarities of intercultural conflict resolution

Abstract. The study aims at researching the influence of national cultural peculiarities on the choice of strategy in intercultural conflict resolution. The article looks at different perceptions of conflict in various cultures and analyses five major strategies of conflict resolution: competition, cooperation, avoidance, accommodation and compromise. Referring to classifications of cultures by E. Hall and G. Hofstede as well as Intercultural Conflict Style Inventory of M. Hammer the article notes national peculiarities of behavior in conflict resolution contrasting low- and high-context cultures or individual and collective cultures. The study concludes that it is necessary to develop cultural sensitivity and cultural competence to achieve an effective conflict resolution.

Keywords: intercultural conflict; low- and high-context cultures; competition; cooperation; avoidance; accommodation and compromise.

For citation: Persikova T.N. National peculiarities of intercultural conflict resolution. Social'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Seriya 11: Sociologiya [Social sciences and humanities. Domestic and foreign literature. Series 11: Sociology]. – 2025. – N 3. – P. 54–66. DOI: 10.31249/rsoc/2025.03.03

Received: 04.03.2025.

Accepted: 25.03.2025.

Введение

В современном мире конфликты возникают на уровне межличностного общения, взаимодействия между группами людей или организациями, а также на межгосударственном уровне. Термин «конфликт» используется в психологии, социологии, политике и культурологии, и сферы его применения обширны. В данном исследовании нас интересует конфликт, который возникает при межкультурной коммуникации, при взаимодействии различных национальных культур, на поведение представителей которых при разрешении возникшего конфликта культура оказывает значительное воздействие. Понимание степени зависимости участников конфликта от той среды, в рамках которой произошло их форми-

** Persikova Tamara Nikolaevna – Candidate of Culture Studies, Assistant Professor of the English Department at the Diplomatic Academy of the Russian Foreign Ministry; tpersikova@rambler.ru

рование, от тех культурных ценностей, носителями которых они являются, поможет понять причины и, возможно, предотвратить нарождающийся конфликт в общении с представителями иной культуры.

Проблема нашего исследования – недостаточное осознание роли национальной культуры в выборе методов поведения при межкультурном конфликте.

Цель исследования – изучить влияние национальных культурных особенностей на выбор стратегии разрешения межкультурного конфликта.

Определения конфликта в разных культурах

Можно заметить некие различия в понимании разными культурами самого термина, а также последствий конфликта, уже на стадии его определения. В качестве примера приведем несколько общеупотребительных определений понятия «конфликт». «Конфликт (от лат. *Conflictus* – столкновение, удар, борьба, рознь) – это столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия, которые фиксируются ими в жесткой форме»¹. «Конфликт – это столкновение взаимоисключающих интересов двух и более сторон, а также острый способ разрешения возникающих противоречий. В психологии конфликты рассматриваются как ситуации социального взаимодействия, в которых каждая из сторон занимает противоположную позицию по отношению к интересам другой стороны»². «Конфликт – особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт обладает как деструктивными, так и конструктивными функциями»³.

Как видим, в представленных выше определениях в основном подчеркивается наличие взаимоисключающих интересов сто-

¹ См.: Зачем нужны конфликты и как ими управлять // Медиа Нетологии. – 2023. – 18 октября. – URL: <https://netology.ru/blog/10-2023-solving-conflicts> (дата обращения: 03.08.2025).

² См.: Виды конфликтов – основные причины возникновения // TutorOnline. – URL: <https://wika.tutoronline.ru/obshhestvoznaniye/class/6/vidy-konfliktov--osnovnye-prichiny-vozniknoveniya> (дата обращения: 03.08.2025).

³ См.: Конфликт // Википедия. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Конфликт> (дата обращения: 03.08.2025).

рон и острый способ их разрешения; редко отмечается тот факт, что в ситуации конфликта присутствуют как негативные, так и позитивные черты. Именно такие характеристики конфликта, как «несовместимость взглядов», «взаимоисключающие интересы», «противоположность позиций», а также «острый способ разрешения», выступают на первый план при восприятии конфликтной ситуации, например в российской культуре. В британской культуре, согласно Кембриджскому словарю, конфликт определяется как «активное несогласие между людьми с противоположными мнениями или принципами»¹, т.е. здесь конфликт также видится как некое противостояние.

Иное понимание конфликта существует в американской культуре. Основоположник американской конфликтологии Льюис Козер (1913–2003), исследователь социального конфликта, в качестве основополагающей идеи своей концепции выдвинул тезис о позитивной роли конфликтов в жизни общества. Он определял социальный конфликт как «специфичную форму социального взаимодействия, выражающуюся в определенном противостоянии различных субъектов (групп субъектов), которая при наличии определенных условий может иметь для общества не только негативные, но и позитивные последствия»². Он считал, что конфликты способны приводить к положительным результатам, поскольку их разрешение происходит конструктивным путем с поиском компромисса, который устраивает обе стороны конфликта. И лишь при неправильном развитии конфликт несет в себе деструктивную функцию.

Эту же идею развивал Роджер Фишер (1922–2012), профессор права Гарвардской школы права и руководитель Гарвардского проекта переговоров, в книге «Путь к согласию, или переговоры без поражения», опубликованной им в соавторстве с Уильямом Юри в 1981 г. и ставшей впоследствии бестселлером [Fisher, Ury, 1981]. Авторы книги предлагали в случае конфликта отделять человека от проблемы, что, по их мнению, позволило бы конфликтующим сторонам относиться друг к другу с пониманием и уваже-

¹ См.: Conflict // Cambridge dictionary. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/словарь/английский/conflict> (accessed: 03.08.2025).

² См.: Основоположник американской конфликтологии // Справочник от Автор24. – URL: https://spravochnik.ru/konfliktologiya/osnovopolozhnik_amerikan-skoy_konfliktologii (accessed: 03.08.2025).

нием и способствовало бы в итоге позитивному разрешению конфликта.

В свою очередь доктор философии, профессор речевой коммуникации Калифорнийского государственного университета в Фуллертоне Стелла Тинг-Туми в силу своего азиатского происхождения (она родилась в Гонконге и эмигрировала в США в студенческие годы) внесла элемент восточного мировосприятия в понимание сути конфликта и привлекла внимание исследователей к роли культуры в разрешении конфликта. В 1985 г. она представила свою теорию «поддержания лица» (идентичности) в переговорах, в которой объяснила поведение людей в межкультурном конфликте необходимостью сохранять лицо. По мнению С. Тинг-Туми, «лицо» представляет собой публичный образ, идентичность, которую каждый член общества использует в процессе коммуникации, а при возникновении конфликта, когда «лицо» сталкивается с угрозой, должен защищать и сохранять. При этом поведение человека в ситуации разрешения конфликта во многом определяется его культурой. Во всех культурах в процессе общения его участники стремятся сохранить «лицо», однако если в индивидуалистических культурах это собственное «лицо», то в коллективистских – это «лицо» оппонента [Ting-Toomey, Oetzel, 2001].

Стратегии разрешения конфликта

В современной конфликтологии [Льюис, 1999; Персикова, 2004; Thomas, 1976] рассматриваются в основном пять стратегий поведения при разрешении конфликта: соревнование, сотрудничество, уход от конфликта, уступчивость и компромисс. С. Тинг-Туми с коллегой добавили к ним еще три: эмоциональное проявление, помощь третьей стороны и пассивная агрессия [Ting-Toomey, Oetzel, 2001]. Кратко опишем их.

Соревнование. Эту стратегию поведения часто характеризуют как «конкуренцию, соперничество или доминирование». Действуя по принципу «прав тот, кто сильнее», каждая из сторон идет на открытую конфронтацию и активно добивается достижения своих целей независимо от того, какое воздействие это может оказать на противника. Это игра с позиции силы с результатом «победа – поражение», которая приводит к подчинению одной стороны другой [Персикова, 2004, с. 57]. По статистике, более 70% случаев в конфликте – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов [Беляева].

Такую стратегию может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью или человек, находящийся в критической ситуации, которая требует мгновенного реагирования, принципиальности, настойчивости. Поскольку данный стиль поведения отличает высокая забота о своих интересах и пренебрежение интересами других, а следовательно, высокая напористость при низкой кооперации, следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, попытается игнорировать или даже саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может оказаться в выигрышной ситуации и совсем отказаться от сотрудничества.

Сотрудничество. Стиль коммуникации в духе «давайте решим это вместе» можно назвать активным и стремящимся к сотрудничеству. В данной ситуации обе стороны конфликта стремятся к достижению своих целей. Подобная манера поведения характеризуется стремлением решить проблему, выяснить разногласия, обменяться идеями и информацией, видеть в конфликте стимул, ведущий к конструктивным решениям, выходящим за рамки одной конфликтной ситуации. Поскольку выходом из конфликта считается нахождение решения, выгодного обеим сторонам, такая стратегия часто называется подходом «победа – победа» [Персикова, 2004, с. 57]. Данный стиль поведения отличает высокая забота о себе в сочетании с высокой заботой о других, а следовательно, в равной степени высокая степень напористости и кооперации. Поскольку конфликт всегда связан с ярким проявлением эмоций, сложно научиться ставить себя на место другого, игнорировать предвзятость и предубежденность. Стратегия сотрудничества нацелена на долгосрочное взаимодействие, на выстраивание отношений, основанных на взаимовыгодных решениях. Ее можно назвать идеальной, поскольку, будучи нацеленными на поиски взаимоприемлемого решения, оппоненты превращаются в партнеров, от которых требуется умение объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции, что, вероятно, является наиболее труднодостижимой задачей в ситуации открытого конфликта.

Уход от конфликта. «Оставьте меня в покое» – пассивный и не стремящийся к сотрудничеству стиль. Стороны могут признавать, что конфликт существует, но выбирают манеру поведения, характеризующуюся стремлением избежать конфликта, уклониться от него или заглушить его. Каждый участник конфликта надеет-

ся, что он «рассосется» и разрешится сам собой; решение проблемы откладывается; используются различные полумеры для того чтобы заглушить конфликт или скрытые меры для того чтобы избежать конфронтации [Персикова, 2004, с. 58]. Часто к подобному стилю поведения прибегают, когда проблема не столь важна или не затрагивает прямых интересов сторон, когда ситуация неясна и нет достаточной информации для понимания того, какой выход из создавшегося положения может быть найден и, следовательно, в данный момент важнее просто выиграть время. Подобная стратегия может использоваться и в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или не заинтересована в продолжении сотрудничества. Данный стиль поведения отличает низкий уровень заботы и о себе, и о противоположной стороне, а следовательно очень низкая степень напористости и кооперации, поэтому обе стороны стремятся избежать открытого обсуждения существующей проблемы. Не следует думать, что этот стиль означает стремление избежать проблемы или уклониться от ответственности. Уход или отсрочка могут стать вполне адекватной реакцией на конфликтную ситуацию, так как за выигранное благодаря такой стратегии время конфликт может разрешиться сам собой или человек сможет заняться им, когда для этого появятся более благоприятные условия либо наступит понимание, что это не те взаимоотношения, которые необходимо поддерживать.

Уступчивость. «Только после вас» – пассивный и стремящийся к сотрудничеству стиль. В отдельных случаях для поддержания отношений одна из сторон может попытаться умиротворить другую и поставить интересы противоположной стороны выше собственных [там же, с. 58]. Подобное стремление умиротворить другого предполагает уступчивость, подчинение и податливость, низкий уровень заботы о себе и высокий уровень заботы о других и отличается низкой напористостью при высокой степени кооперации.

Одна из сторон может признать, что другая права, и согласиться с ней. Часто такой стиль поведения используется при общении с руководителем, с которым вы не хотите портить отношения, или с партнерами, долговременное сотрудничество с которыми важнее возникшего конфликта. Применение стратегии уступчивости или приспособления не означает, что человек отказывается от своих интересов, просто по какой-то причине для того чтобы сгладить напряженную атмосферу и восстановить нормальное взаимодействие человек готов отставить на некоторое время свои интере-

сы, чтобы вернуться к их удовлетворению в более благоприятное время. Данный стиль поведения применяется, если восстановление покоя и стабильности на данный момент представляется более важной задачей, чем разрешение конфликта, или если вы не обладаете достаточной властью для принятия решения в вашу пользу.

Компромисс. «Давайте пойдем друг другу навстречу» – средняя позиция по двум параметрам: активность – пассивность, стремление к сотрудничеству – его отсутствие. Когда обе стороны конфликта идут на уступки, частично отказываясь от своих требований, достигается компромисс; никто не побеждает и никто не проигрывает. Подобный выход из конфликта предваряют переговоры, поиски вариантов и путей поиска взаимовыгодных соглашений [Персикова, 2004, с. 58]. Данная стратегия используется наиболее часто в ситуациях, когда у оппонентов равные возможности, когда обе стороны понимают, что никто не сможет победить и необходимо договариваться, сближать позиции и обязательно в чем-то уступать. Идя на взаимные уступки, стороны пытаются урегулировать разногласия, не стремясь при этом найти одно решение, которое устраивает всех, понимая, что одновременно их желания не могут быть исполнены. Стиль компромисса при разрешении конфликта эффективен, когда обе стороны обладают одинаковой властью и имеют одинаково убедительные аргументы, когда возможно принятие временного решения для того чтоб хоть что-то получить, а не все потерять и, как результат, сохранить взаимоотношения.

Как уже отмечалось выше, в рамках концепции «поддержания лица» Тинг-Туми к пяти основным стратегиям разрешения конфликта были добавлены еще три дополнительных [Ting-Toomey, Oetzel, 2001]:

- *эмоциональное проявление* – выражение чувств человека с целью контролирования и урегулирования конфликта;
- *помощь третьей стороны* – разрешение конфликта путем привлечения помощи третьих лиц к управлению коммуникацией;
- *пассивная агрессия* – реакция на конфликт окольным путем, косвенное обвинение.

Влияние национальной культуры на выбор стратегии разрешения конфликта

Большинство исследователей межкультурных конфликтов признают главенствующую роль культуры в стиле поведения уча-

стников конфликта и в выборе ими той или иной стратегии его разрешения. Также многими учеными неоднократно отмечалось, что конфликт обостряется, а порой и возникает по причине того, что его участники демонстрируют отсутствие взаимопонимания и недостаток знаний о другой культуре. Рассматривая стратегии разрешения конфликта сквозь призму культурных особенностей сторон-участников конфликта и опираясь на классические сравнения культур в рамках подходов Э. Холла (противопоставление низко- и высококонтекстных культур) и Г. Хофстеде (сравнение индивидуалистических и коллективистских культур), можно сделать следующие выводы.

Согласно Э. Холлу и М. Холл [Hall, Hall, 1990], низкоконтекстные культуры, к которым относятся США, Великобритания, скандинавские страны, отличает стремление прямо и четко выражать словами свои мысли и намерения. Недосказанность в этих обществах ассоциируется либо с отсутствием искренности, либо с недостаточной информированностью говорящего, конфликт считается конструктивным, созидательным стилем поведения, так как открытое обсуждение выявленных проблем и трудностей помогает принять правильное решение. В своем большинстве низкоконтекстные культуры индивидуалистичны, им свойственна низкая дистанция власти (по классификации Г. Хофстеде [Hofstede, 1994]): в них принято открыто обсуждать позиции сторон лицом к лицу, не бояться называть вещи своими именами, выражать недовольство и отстаивать свою позицию. При этом представители конфликтующих сторон гораздо больше озабочены сохранением собственного лица, нежели лица оппонента; они ценят логику, факты, убеждение через аргументы. Поэтому неудивительно, что предпочитаемые ими стратегии разрешения конфликта – соревнование или сотрудничество.

В отличие от низкоконтекстных, высококонтекстные культуры (азиатские страны, страны Средиземноморья и Ближнего Востока), которые в своем большинстве являются коллективистскими с высокой дистанцией власти (по Г. Хофстеде), предпочитают непрямой стиль общения с аллюзиями, намеками, сравнениями. Они уделяют большое внимание невербальному общению и умению «говорить глазами», стремятся не потерять собственное лицо и сохранить лицо противника. Негативные эмоции и недовольство открыто не выражаются, конфликт считается разрушительным для развития взаимоотношений между сторонами. В данных культурах считается неважным предоставлять противнику избыточную ин-

формацию, четкие факты и убедительные аргументы, и, следовательно, насущная проблема не решается, а конфликт остается незавершенным. Избираемая ими стратегия – уступчивость или уход от конфликта. Однако, поскольку проблему все равно необходимо решать, конфликтующие стороны часто прибегают к услугам третьей стороны. Иногда представители коллективистских культур могут использовать стратегию сотрудничества и пытаться работать со своим оппонентом сообща в поисках приемлемого решения.

Интересно также в свете сравнения культур при характеристике поведения сторон в межкультурном конфликте рассмотреть *модель стилей межкультурных конфликтов* Митчела Хаммера [Hammer, 2009]. М. Хаммер вывел свою модель поведения при межкультурном конфликте ICSI (Intercultural Conflict Style Inventory) на основе опыта, полученного при работе в NASA (Национальном управлении по аэронавтике и исследованию космического пространства) и в National Institute of Health (Национальном институте здравоохранения США), где он исследовал поведение представителей различных культур при разрешении конфликтов. Он заметил, что на техническом уровне при выполнении производственных задач в международных командах не существует никаких проблем. Однако в условиях напряженной ситуации, стресса или острого недопонимания, когда существует разногласие или противоречие по какому-то вопросу и стороны реагируют на него эмоционально, возникает межкультурный конфликт. При этом, в зависимости от того, к какому типу культуры относятся участники конфликта, они выбирают разный стиль поведения. Если, по классификации Э. Холла, высококонтекстная культура противопоставляется низкоконтекстной, а согласно классификации Г. Хофстеде, коллективистская противопоставляется индивидуалистической, то М. Хаммер сравнивает эти стили поведения по следующим двум параметрам: прямой / непрямой, эмоционально экспрессивный / эмоционально сдержанный. Как мы уже отмечали выше, представители высококонтекстных (коллективистских) культур предпочитают непрямой стиль общения, завуалированные высказывания, ссылки на исторические примеры. В этих культурах открытое выражение эмоций неприемлемо: высказанное недовольство может расстроить других, юмор или смех рискуют быть расценены как стремление уменьшить значимость конфликта или противника, проявленные эмоции свидетельствуют о неуверенности и могут вызвать подозрительность оппонента. И наоборот, эмоциональная сдержанность и контролируемые эмоции свидетельствуют об ис-

кренности и стремлению к разрешению конфликта. Противоположные им низкоконтекстные (они же индивидуалистические) культуры ценят прямые высказывания, открытое обсуждение конфликта, допускают открытое выражение эмоций, как словами, так и невербально, считают, что это свидетельствует об искренности чувств и намерений, расценивают юмор как средство деэскалации ситуации и налаживания отношений. Представители этих культур считают, что стремление скрыть эмоции равносильно неискренности, обману, желанию скрыть что-то от оппонента.

На основании полученных им данных измерений М. Хаммер [Hammer, 2009] выделил четыре стратегии поведения в межкультурном конфликте, использование которых позволяет решать проблемы, налаживать коммуникацию и разрешать конфликты между представителями разных культур:

- 1) *дискуссия (discussion)* – стратегия, основанная на сочетании прямого и эмоционально-сдержанного стиля поведения;
- 2) *обязательство (engagement)* – стратегия, которая включает в себя прямой и эмоционально-экспрессивный стиль;
- 3) *уступки (accommodation)* – сочетание не прямой коммуникации и эмоциональной сдержанности;
- 4) *динамическая (dynamic)* – стратегия, которая объединяет не прямой стиль поведения с эмоциональной сдержанностью.

Однако, сконструировав данную модель, М. Хаммер оставляет открытым вопрос, как будут действовать в ситуации конфликта представители различных культур, которым свойственны разные стили поведения, если, например, присущий им не прямой и эмоционально-сдержанный стиль поведения в силу индивидуальных особенностей невозможно заменить на прямой и эмоционально-выразительный, как того требует конкретная ситуация.

Заключение

Таким образом, следует признать, что поведение участника межкультурного конфликта и избираемая им стратегия его разрешения, с одной стороны, являются продуктом социализации, усвоения свойственных данной культуре норм и ценностей и отражением типичного для данной культуры стиля поведения, а с другой – на его поведение и способ разрешения конфликта оказывают значительное влияние конкретные ситуационные и личностные факторы. При этом развитие культурной компетенции и культурной чуткости, совершенствование навыков эффективной

межкультурной коммуникации и увеличение знаний о другой культуре, несомненно, поможет эффективно разрешать конфликты, возникающие в процессе межкультурного взаимодействия.

Список литературы

Беляева Н.Ю. Особенности конфликтного поведения с различным уровнем тревожности. – URL: http://med-obr.info/med-organisation/publikatsii_prepodavateley/belyaeva_n_yu.php?clear_cache=Y (дата обращения: 03.08.2025).

Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимопониманию. – Москва: Дело, 1999. – 372 с.

Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. – Москва: Логос, 2004. – 224 с.

Fisher R., Ury W. Getting to yes: negotiating agreement without giving in. – Bosto: Houghton Mifflin, 1981. – 200 p.

Hall E.T., Hall M.R. Understanding cultural differences: Germans, French and Americans. – Yarmouth (ME): Intercultural press, 1990. – 196 p.

Hammer M.R. Solving problems and resolving conflict using the intercultural conflict style model and inventory // Contemporary leadership and intercultural competence / ed. by M.A. Moodian. – Thousand Oaks: SAGE, 2009. – P. 219–232.

Hofstede G. Culture and organizations (intercultural cooperation and its importance for survival) software of the mind. – London: Harper Collins publishers, 1994. – 279 p.

Tang S.F.Y., Kirkbridge P.S. Developing conflict management in Hong Kong: and analysis of some cross-cultural implications // Management education and development. – 1986. – Vol. 7, N 3. – P. 287–301.

Thomas K.W. Conflict and conflict management // Handbook of industrial and organizational psychology / ed. by M.D. Dunnette. – Chicago: Rand McNelly, 1976. – P. 889–935.

Ting-Toomey S., Oetzel J.G. Managing intercultural conflict effectively. – Thousand Oaks (CA): SAGE, 2001. – 248 p.

References

Belyaeva N.Yu. *Features of conflict behavior at different levels of anxiety*. – URL: http://med-obr.info/med-organisation/publikatsii_prepodavateley/belyaeva_n_yu.php?clear_cache=Y (accessed: 03.08.2024). (In Russian)

Fisher R., Ury W. *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. – Boston: Houghton Mifflin, 1981. – 200 p.

Hall E.T., Hall M.R. *Understanding cultural differences: Germans, French and Americans*. – Yarmouth (ME): Intercultural press, 1990. – 196 p.

Hammer M.R. Solving problems and resolving conflict using the intercultural conflict style model and inventory. *Contemporary leadership and intercultural competence*. Ed. by M.A. Moodian. – Thousand Oaks: SAGE, 2009. – P. 219–232.

Hofstede G. *Culture and organizations (intercultural cooperation and its importance for survival) software of the mind*. – London: Harper Collins publishers, 1994. – 279 p.

Lewis R.D. *Business cultures in business development: from ensuring mutual understanding*. – Moscow: Delo publishing house, 1999. – 372 p. (In Russian)

Persikova T.N. *Intercultural communication and corporate culture: textbook*. – Moscow: Logos, 2004. – 224 p. (In Russian)

Tang S.F.Y, Kirkbridge P.S. Developing conflict management in Hong Kong: and analysis of some cross-cultural implications. *Management education and development*. – 1986. – Vol. 7, N 3. – P. 287–301.

Thomas K.W. Conflict and conflict management. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Ed. by M.D. Dunnette. – Chicago: Rand McNelly, 1976. – P. 889–935.

Ting-Toomey S., Oetzel J.G. *Managing intercultural conflict effectively*. – Thousand Oaks (CA): SAGE, 2001. – 248 p.