

Аналіз ділової культури Німеччини на основі критеріїв систематизації ділових культур

Дуна Н.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки та світового господарства
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Черномаз П.О.

кандидат географічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Кухар Е.І.

студентка
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

У статті визначено ключову роль національних особливостей для ведення міжнародного бізнесу. Розглянуто поняття та структуру ділової культури. Детально проаналізовано класифікації ділових культур Р. Льюїса, К. Клакхона, Ф. Клакхона і Ф. Стрідбека, Г. Хофстеде, Е. Холла, Ф. Тромпенаарса та В. Зябрикова. Проаналізовано ділову культуру Німеччини та з'ясовано особливості ведення бізнесу та ділового спілкування в цій країні. Виявлено характерні риси німецької ділової культури.

Ключові слова: ділова культура, ділове спілкування, крос-культурні дослідження, міжнародний бізнес, національні особливості, Німеччина.

Дуна Н.Г., Черномаз П.А., Кухарь Э.И. АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ГЕРМАНИИ НА ОСНОВЕ КРИТЕРИЕВ СИСТЕМАТИЗАЦИИ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

В статье определена ключевая роль национальных особенностей для ведения международного бизнеса. Рассмотрены понятие и структура деловой культуры. Детально проанализированы классификации деловых культур Р. Льюиса, К. Клакхона, Ф. Клакхона и Ф. Стрэдбека, Г. Хофстеде, Э. Холла, Ф. Тромпенаарса и В. Зябрикова. Проанализирована деловая культура Германии и выяснены особенности ведения бизнеса и делового общения в этой стране. Выявлены характерные черты немецкой деловой культуры.

Ключевые слова: деловая культура, деловое общение, кросс-культурные исследования, международный бизнес, национальные особенности, Германия.

Duna N.G., Chernomaz P.O., Kukhar E.I. ANALYSIS OF BUSINESS CULTURE IN GERMANY ON THE BASIS OF CRITERIA FOR BUSINESS CULTURES SYSTEMATIZATION

The article defines the key role of national peculiarities for international business. The concept and structure of business culture are considered. The classifications of business cultures by R. Lewis, K. Kluckhohn, F. Kluckhohn and F. Strodbeck, G. Hofstede, E. Hall, F. Trompenaars and V. Zyabrykov are analyzed in detail. The German business culture is analyzed and the peculiarities of doing business and business communication in this country are explained. The characteristic features of German business culture are revealed.

Keywords: business culture, business communication, cross-cultural research, international business, national characteristics, Germany.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В епоху глобалізації та транснаціоналізації бізнесу, в умовах різноманітності культур досить складно вести справи, налагоджувати ділові стосунки та приймати бізнес-рішення. Усі фірми, що виходять на зарубіжні ринки або вже працюють на міжнародному рівні, зустрічають на своєму шляху багато складнощів і проблем, пов'язаних із окремими національними особливостями. У зв'язку з цим, виникає потреба у крос-культурних дослідженнях, що й зумовлює актуальність

даної роботи. З іншого боку, процеси європейської інтеграції України зумовлюють необхідність дослідження та врахування національних особливостей держав-партнерів, зокрема Німеччини, що є важливим з точки зору ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню крос-культурних особливостей присвячено праці багатьох науковців. Особливо цінними є праці основоположників і розробників методології вивчення національних ділових культур: Р. Льюїса, К. Клакхона,

Ф. Клакхона, Ф. Стродбека, Г. Хофстеде, Е. Холла й Ф. Тромпенаарса.

Аналізу національних особливостей ведення міжнародного бізнесу присвячені також наукові розробки вчених пострадянського простору І. Ю. Бережної, О. О. Брух, О. І. Гордієнко, Н. Б. Завальницької, В. В. Зябрикова, О. О. Нікіфорова, С. Е. Півоварова, М. С. Рахмана, О. В. Рижанкової, Т. І. Рубцової, І. Л. Сайтарли, В. В. Снітинського, І. Н. Шуваєвої та інших.

Проте слід зазначити, що проблематика крос-культурних особливостей, знаходячись на перетині багатьох наукових напрямків, містить у собі велику кількість невизначених питань, а отже, потребує подальшої розробки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Тому метою даної статті є на основі розгляду теоретичних засад сутності національних ділових культур проаналізувати національну ділову культуру Німеччини. Мета дослідження досягається через вирішення наступних дослідницьких завдань:

- визначити поняття національної ділової культури;
- проаналізувати елементи і характеристики національної ділової культури;
- розглянути найвідоміші класифікації ділових культур;
- охарактеризувати національну ділову культуру Німеччини;
- з'ясувати характерні риси німецької ділової культури відповідно до критеріїв класифікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У різних країнах і регіонах складається свій стиль управління, який залежить від релігійних, політичних, економічних, кліматичних, історичних, соціальних та інших факторів. Перш за все фактор культури в міжнародному бізнесі проявляється як різниця культурних орієнтацій суб'єктів міжнародних економічних відносин [1].

Існує велика кількість визначень культури. Типовим для вітчизняної наукової літератури є наступне визначення: культура – це фундаментальні життєві цінності та поведінкові стереотипи, прийняті в даній країні та усвідомлені особистістю. Вони виступають орієнтирами людської діяльності, виконують функції регуляторів суспільної поведінки [1].

Основоположник дослідження крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде визначає культуру як «колективне програмування людського мозку, яке відрізняє членів однієї групи або категорії від іншої» [2]. Тобто культура не передається людині при народженні, її

не можна успадкувати. Культуру можна тільки придбати, її формує соціальне оточення. Вона втілює характерні особливості людей, вихованих одними і тими ж суспільними інститутами та життєвими реаліями.

Безумовно, національна культура серйозно впливає на процес ведення переговорів, менеджмент, стиль лідерства, мотивацію, способи вирішення конфліктів і на багато інших елементів управління. Тому цей фактор досліджується через категорію національної ділової культури [1].

У контексті міжкультурного менеджменту ділова культура – це реалізація культурних особливостей певної нації в бізнесі. Взагалі поняття «ділова культура» не має однозначного трактування. Деякі вчені під цим терміном мають на увазі культуру розподілу прибутку в організації між співробітниками та іншими стейкхолдерами, які брали участь у формуванні цього прибутку. Однак більш поширеною є думка, відповідно до якої під діловою культурою розуміються певні правила поведінки у сфері ділової активності, організаційні традиції і звичаї, діловий етикет і норми поведінки [3].

Комбінування міжнародного бізнесу та ділових культур являє собою два паралельних процеси:

1. Комбінування персональної взаємодії працівників фірми з іншими стейкхолдерами та дії інших факторів виробництва (зокрема інформації) – процес, що виявляє ключові компетенції, творчі ініціативи людей тощо.

2. Взаємодія фірм у міжнародному бізнесі, що є матеріалізованим у тривалих взаємозв'язках колективним досвідом міжнародного співробітництва, – процес, що виявляє цінність корпоративного громадянства (соціальної відповідальності) та фактори стійкості економічного розвитку суспільства [4].

З точки зору міжнародних економічних відносин культура формується такими основними складовими, як матеріальна культура, культура виробництва та культура ділового спілкування, яка, мабуть, є найголовнішою складовою фактору культури в міжнародному бізнесі. А головними ознаками міжкультурних відмінностей є мова, географія, соціальні системи, релігія, економіка, історія [5].

Культура ділового спілкування є цілісною системою елементів, яка охоплює культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, зовнішню культуру, етикет. Звичайно ключова роль у діловому спілкуванні відведена мові. У компанії з представниками різних культур мовний бар'єр може призвести

до неузгодженості, а інколи – до серйозних проблем. У зв'язку з цим важливо знати мову партнера – як вербальну, так і невербальну. Невербальна мова включає час, місце, моделі дружби і ділових угод. Важливими елементами невербальної мови є жести, вираз обличчя, контакт очей та інше [5].

На сьогоднішній день існує багато підходів до вивчення та вимірювання національної ділової культури залежно від різних показників та критеріїв. Незважаючи на велику різноманітність національних моделей управління, існують методи, що дозволяють прогнозувати поведінку представників тієї чи іншої бізнес-культури. На наш погляд, найбільший інтерес представляють класифікації національних ділових культур Р. Льюїса (за типом ділової поведінки), К. Клакхона, Ф. Клакхона та Ф. Стробека (теорія ціннісних орієнтацій), Г. Хофстеде (на основі базових відмінностей культурних цінностей), Е. Холла (на основі контекстного ранжирування культур) та Ф. Тромпенаарса (тип культурних вимірів). Розглянемо їх детальніше.

Відповідно до моделі Р. Льюїса, усі культури світу можна поділити на:

1) моноактивні – інтроверти, орієнтовані на завдання та чітко планування діяльності (мають врівноважений характер, віддані своїй справі, планують майбутні дії, пунктуальні, охоче підкоряються графікам і розкладам, точно дотримуються фактів, надають перевагу інформації з офіційних джерел);

2) поліактивні – екстраверти, орієнтовані на людей (імпульсивні, нетерплячі, схильні до неформального спілкування, легко та швидко переходять від однієї справи до іншої, роблять декілька справ одночасно, не пунктуальні, надають перевагу усній інформації із перших рук, активно жестикулюють під час розмови, шукають протекцію);

3) реактивні – інтроверти, орієнтовані на збереження поваги (мовчазні, шанобливі, вміють добре слухати, додержуються гнучкого графіку роботи, пунктуальні, уважні, бережуть репутацію, планують і приймають рішення повільно, уникають конфронтації в діловому спілкуванні) [6].

Таким чином, модель Р. Льюїса враховує характерне для тієї чи іншої нації відношення до простору та часу, визначення статусу інших людей, реакцію на різні типи керівництва, організацію громадської діяльності та бізнесу, а також фактор мови, який автор вважає найважливішим засобом комунікативної діяльності [6].

К. Клакхон, Ф. Клакхон та Ф. Стробек у 1961-1962 роках сформулювали 5 проблемних сфер, важливих для усіх груп людей. І відповідно до них запропонували матрицю, за якою можна побудувати культурний профіль різних країн [7]. Згідно з наступними критеріями моделі можна виявити такі характеристики культури.

1. Ставлення до природи:
 - домінування природи;
 - домінування людини;
 - гармонія.
2. Розуміння людської сутності:
 - людина – «джерело зла»;
 - людина нейтральна;
 - людина позитивна за своєю природою.
3. Взаємовідносини між людьми:
 - індивідуалізм;
 - колективізм;
 - авторитарність.
4. Ставлення до людської діяльності:
 - орієнтованість на процес (екзистенціальні);
 - орієнтованість на результат (активні);
 - спонтанність (пасивні).
5. Ставлення до особистого простору:
 - приватність;
 - публічність;
 - чітко невизначене.
6. Ставлення до часу:
 - орієнтація на минуле;
 - орієнтація на поточний момент;
 - орієнтація на майбутнє [8].

У 1967-1969 і 1971-1973 рр. голландським ученим Г. Хофстеде на основі аналізу відмінностей в установках працівників були виділені «культурні виміри», або індекси:

1. Індекс «дистанція влади» (PDI) відображає ступінь нерівномірності влади в організації. Мірою цієї нерівномірності виступають централізація влади і автократичність керівництва. Особливість цього індексу полягає в тому, що він показує не тільки те, наскільки ідеєю централізації влади пройняті керівники, а й те, наскільки глибоко вона проникла в культуру суспільства, як сприймається пересічними працівниками [2].

2. Уникнення невизначеності (UAI). Цей індекс вимірює ступінь, за яким суспільство знаходить себе під загрозою через невизначену або двозначну ситуацію. Чим більше цей індекс, тим більше прагнення уникнути подібної ситуації за рахунок більшої стабільності в професійній кар'єрі, створення формальних правил, нетерпимості до інакомислення і девіантної поведінки, віри в наявність абсолют-

них істин. У той же час в таких суспільствах високий рівень тривожності та агресивності, що створює сильне внутрішнє прагнення до наполегливої праці [2].

3. Індивідуалізм (IDV). Третій вимір представлений у Г. Хофстеде шкалою, однією з крайніх точок якої є індивідуалізм, а іншою – колективізм. Ця шкала відображає відносини індивіда і суспільства в цілому. Рух у бік індивідуалізму означає тенденцію індивіда піклуватися в першу чергу про себе самого і свою сім'ю. Колективізм передбачає приналежність до групи як основну цінність і відповідно взаємну турботу членів групи (колективу) в обмін на лояльність [2].

4. Маскулінність (MAS) розглядається Г. Хофстеде як домінування в суспільстві традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності. Даний вимір також називають «фемінізм/маскулінізм», адже він відображає перехід від домінування традиційних жіночих цінностей (турбота про інших, якість життя) до панування чоловічих уявлень [2].

5. Довгостроковість орієнтацій (LTO). Цей індекс вимірюється довгостроковою або короткостроковою орієнтацією в поведінці членів суспільства. Довгострокова орієнтація характеризується поглядом у майбутнє і виражається в прагненні до заощаджень і накопичення, у завзятості і цілеспрямованості. Короткострокова орієнтація характеризується поглядом у минуле і сьогодення та проявляється через повагу до традицій і спадщини, через виконання соціальних зобов'язань [2].

Дослідження Едварда Т. Холла належать до класичних робіт, на які посилаються всі вчені, які займаються міжкультурним менеджментом. Він сфокусував свою увагу на зразках комунікації, наявних у культурі, і описав чотири параметри, за якими можна порівняти культурні соціуми [9]:

1. Час (моноактивні або поліактивні культури).

2. Інформаційний потік, що має різну структуру і швидкість передачі повідомлень між індивідами та/або групами.

3. Особистий простір при здійсненні комунікації.

4. Контекст або кількість інформації, необхідної для успішної передачі повідомлення або здійснення комунікації [8].

Приділимо особливу увагу останньому критерію, адже він розглядається лише в теорії Е. Т. Холла. Сприйняття тієї чи іншої події (повідомлення) залежить від контексту, тобто

зрозумілої спостерігачеві (реципієнту) інформації, що не міститься в повідомленні, але тісно пов'язана з подією. Висококонтекстні та низькоконтекстні культури мають різне співвідношення фактично наданої інформації й контексту повідомлення [9].

У культурах низького контексту розуміння більшою мірою залежить від того, хто передає інформацію. Успіх комунікації забезпечується завдяки майстерності точного і детального опису. Культурною передумовою такого типу спілкування зазвичай є високий ступінь індивідуалізму, свободи, мобільності людей [9].

Для культури високого контексту важливе значення має велика кількість неявних комунікацій в процесі спілкування, невербальна мова, зоровий контакт. Представники такої культури зазвичай лаконічні, багато чого залишають недомовленим, розраховуючи, що співрозмовник зрозуміє сенс повідомлення, виходячи з контексту, який визначається довкіллям, ситуацією, залученими в комунікацію людьми тощо.

Велику популярність здобули також дослідження голландського вченого Ф. Тромпенаарса. Він виділив 5 культурних вимірів, які можуть розглядатися як аналоги індексів Г. Хофстеде [10]:

1. Універсалізм / спеціалізація. Універсалізм означає, що ідеї і практики можуть використовуватися де завгодно без будь-якої модифікації. Спеціалізація є результатом переконання, що обставини диктують те, як ідеї і практики повинні бути використані. У культурах з високим індексом універсалізму концентруються більше на формальних правилах, ніж на відносинах, контракти в сфері бізнесу розглядаються дуже вузько. У культурах з низьким значенням універсалізму більше значення мають особисті відносини і довіра [10].

2. Індивідуалізм / комунітаризм. Для Ф. Тромпенаарса перше поняття вказує на тих людей, які відчувають себе унікальними особистостями. А термін «комунітаризм» відноситься до людей, які оцінюватимуть себе як частину групи. При високому індексі індивідуалізму рішення приймаються індивідуально, повноваження делегуються. У «комунітарних» культурах переважає групове прийняття рішень, створюються комітети, комісії тощо [10].

3. Нейтральні / емоційні культури. У нейтральних культурах емоції прийнято контролювати. У цьому сенсі однаковими виявляються такі різні культури, як японська і англійська. Представники цих націй не показують своїх почуттів, вони стоїчно переносять

труднощі. Представники емоційних культур висловлюють свої почуття відкрито і природно. Вони шумні і балакучі [10].

4. Спеціальні / дифузні культури. Спеціальна культура передбачає жорстке розмежування публічного і приватного простору особистості. Представники спеціальної культури прагнуть до збільшення свого публічного простору, вони охоче ділять його з іншими, легко вступають в контакти. У той же час вони охороняють своє приватне життя, впускаючи в нього тільки найближчих друзів і колег. Для дифузійної культури характерне поєднання публічного та приватного просторів. Відповідно представники даного типу культури суворіше ставляться до свого публічного простору, адже доступ до нього означає і проникнення в приватну сферу індивіда [10].

5. Культура досягнень / культура приналежності до групи. Культура досягнень характеризується тим, що статус члена суспільства визначається успішністю виконання ним своїх функцій. У культурі приналежності статус визначається приналежністю людини до тієї чи іншої групи за кровно-родинною чи професійною ознакою. Високий статус у культурі досягнень гарантований новаторам або найбільш успішним менеджерам з продажу. У культурі приналежності, наприклад, вже сам факт тривалої роботи в фірмі надає людині велику вагу. У таких культурах статус часто залежить від віку, освіти, кола родичів і знайомих тощо [10].

6. Час (розуміння часу і ставлення до нього). Ф. Тромпенаарс відзначає наявність двох підходів: послідовного та синхронного (що схоже на класифікацію «моноактивні / поліактивні культури»). При першому підході час тече від минулого до майбутнього, кожен момент часу унікальний і неповторний. У культурах, в яких панує послідовний підхід, точно дотримуються призначеного часу ділових зустрічей, вважають за краще суворо слідувати розробленому плану. Представники культур із синхронним підходом, як правило, роблять кілька справ одночасно, час ділових зустрічей призначається приблизно і може бути змінено залежно від обставин. Іншим моментом, що розділяє культури і пов'язаний з часом, є орієнтація на минуле, сьогодення або на майбутнє [10].

7. Довкілля. По відношенню до навколишнього середовища Ф. Тромпенаарс ділить культури на внутрішньо і ззовні керовані. Представники першого типу культур вірять в можливість контролю одержуваних результатів і відповідно зосереджені на управлінні

внутрішніми ресурсами. Люди, що належать до другого типу культур, вважають, що події йдуть своєю чергою і до цього можна тільки пристосовуватися [10].

На основі аналізу цих теорій класифікації ділових національних культур можна зробити висновок, що вони мають багато спільного і кожен з дослідників крос-культурного менеджменту зробив свій вагомий внесок у створення єдиної методологічної бази. Проте усі ці класифікації взаємодоповнюють одна одну, і через це кожна з них заслуговує на окрему увагу. Та, на жаль, жодна з них через велику кількість різнонаправлених критеріїв не дозволяє виділити країни з однаковими діловими культурами. Спробу систематизації вимірів Г. Хофстеде, Р. Льюїса та Ф. Тромпенаарса – Ч. Хемпден-Тернера здійснив В. В. Зябриков. На його думку, найважливішими параметрами культурних цінностей є параметри «індивідуалізм-колективізм» і «раціональність-емоційність», тому, взявши їх за основу, він запропонував єдину типологію з чотирма чітко вираженими кластерами:

- 1) скандинавський (культура професіонала);
- 2) азійський (культура лідера, сімейна, кланова);
- 3) німецький (бюрократична культура);
- 4) американський (культура підприємця) [11].

Враховуючи вищезазначені критерії, цікавою є спроба проаналізувати національну ділову культуру Німеччини.

Німецькі компанії – це традиційні, малорухливі організації, обтяжені складністю систем та ієрархічністю. Ієрархія є обов'язковою, що часто призводить до надмірної шанобливості перед безпосереднім і вищим керівництвом [12].

Почнемо вивчення німецької ділової культури з привітання. Німецький діловий протокол вимагає того, щоб люди вітали один одного міцним нетривалим рукоштовкуванням, як при зустрічі, так і при розставанні. Це в рівній мірі відноситься як до чоловіків, так і до жінок. Звичайний кивок голови або легкий вітальний уклін в Німеччині є недостатнім [13].

Німці мають власний, особливий стиль проведення зустрічей і переговорів, і можна виявити, що процедури переговорів з великими німецькими компаніями набагато більш формалізовані, ніж в інших країнах [6].

Німці надають велике значення ретельній підготовці до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно представляють свою позицію, поетапно обговорюють

питання [14]. Основна увага концентрується на цілях, яких слід досягти в суворій відповідності до встановлених термінів та ключових етапів. Однак процес прийняття рішення, як правило, проходить повільно. У представників цієї культури в ділових переговорах підхід до прийняття рішення базується на логіці та аналізі наданої інформації (особливо ціняться факти і приклади, наявність цифр, схем і діаграм), а не на інтуїції або особистих зв'язках. Взагалі протезування та дружня допомога в німецькому бізнес-середовищі є неприпустимими й тому осуджуються [13].

У бізнес-спілкуванні прямий стиль комунікації є перевагою німецької сторони, оскільки він дозволяє відразу перейти до справи, говорити по суті, економити час, без відхилень веде до мети і оберігає від непорозуміння, тобто є, з німецької точки зору, професійним і діловим [15].

Не треба шукати прихований сенс у висловлюваннях німецького партнера і читати між рядків його листа. Так само ставляться німці до висловлювань і запитань своїх партнерів. Натяків у Німеччині не розуміють. Німці дуже цінують чесність і прямоту. Прямо і відкрито сказане «ні» в німецьких очах рідчій більш прийнятна, ніж «так», яке у багатьох іноземних партнерів нерідко використовується в значенні «може бути», «напевно», «якщо вийде». В цьому випадку складності в комунікації з німцями неминучі, оскільки під «так» (іноді сказаним з міркувань ввічливості або за звичкою) німецькі партнери практично завжди розуміють згоду, обіцянку виконати роботу і виконання обіцяного.

У діловому житті, в офіційних стосунках набагато рідше використовуються такі комунікативні засоби, як іронія, сарказм, гумор. З німецької точки зору, вони ускладнюють однозначність в розумінні, заважають оцінити серйозність аргументів і привносять елемент непередбачуваності і заплутаності в ділове життя [15].

У своїй серйозності вони намагаються бути законослухняними, дисциплінованими громадянами. У густонаселеній країні вимога конформізму в суспільстві є дуже сильною, і німці не бажають виглядати дисидентами або не такими, як інші. У них немає бажання (подібно багатьом британцям, французам або американцям) поводитися ексцентрично. Німці намагаються не робити помилок, і в цілому це їм вдається. Якщо ви допустили помилку, вони скажуть вам про це. Це не грубість, а їх неухильне прагнення до порядку і конформізму [6].

У Німеччині не люблять квітчастості, перебільшень, помпезних промов, пишномовних

слів, надлишкових компліментів. Такий стиль спілкування сприймається в німецькій діловій культурі як нещирий, штучний. Спираючись на дослідження А. Ковальчук, можна виділити чотири головні характеристики комунікації в німецькій діловій культурі [16]:

1. Визначеність: те, що дійсно важливо, формулюється словами, висловлюється явно і чітко. Велику частину інформації треба озвучувати і пояснювати.

2. Структурованість: німецький стиль ведення дискусій передбачає чітку орієнтацію на мету, сувору структурованість, опору на об'єктивні, ретельно підготовлені і перевірені факти в аргументаційних ланцюжках при практично повній відсутності емоційної складової. Цифри, статистика, висновки експертів цінюються особливо високо. Розмови та дискусії ведуться по суті, їх цілі не беруться до уваги.

3. Відкритість і прямота є позитивними цінностями: думки висловлюються прямо, критика не «упаковується» в компліменти.

4. Центральна роль письмового спілкування: чорним по білому! Все, що важливо, необхідно представляти в письмовому вигляді.

Це стосується і реклами: слід якомога більше уваги приділяти друкованим виданням. На німців не справляють враження яскрава телевізійна реклама, «гучні» гасла або художні ілюстрації. Їхні газети рясніють фактичними подробицями, що дають максимум інформації в рамках відведеної площі. Брошури, призначені для німецького ринку, повинні бути докладними і містити серйозну фактичну інформацію і заяви, які згодом можуть бути повністю підтверджені [17].

У Німеччині важко налагодити особисті контакти, тому що практичні німці досить замкнуті й не люблять запрошувати в гості. Однак захоплення тенісом чи гольфом може допомогти налагодити стосунки і надалі сприяти процвітанню спільного бізнесу [17].

При діловому спілкуванні тут не прийнято дарувати подарунки, звичайно, можна презентувати партнерам по бізнесу деякі сувеніри, але при цьому не варто очікувати такої ж люб'язності з їхнього боку. Життя й витрати німця суто регламентовані. Якщо вас запросили до ресторану, то свій рахунок доведеться оплачувати самотійно (хоча можуть бути й винятки), тут можна не давати на чай, оскільки ця сума вже врахована у вартості обіду чи вечері [14].

Приблизна відстань для бесіди становить 50 см. Під час спілкування слід пам'ятати, що правилом поганого тону для німців є питання

про гроші в будь-якому контексті, вважається, що це особиста справа кожного. Крім того, в Німеччині не прийнято заводити дискусію про три питання: музику, тварин і квіти. Ці речі займають значущі місця в житті кожного німця, і негативне висловлювання про них може привести навіть до конфлікту [13].

У виборі одягу для ділових зустрічей німці консервативні. Грубим порушенням етикету вважається поява партнера без піджака в офісі німецького бізнесмена [17].

Отже, риси ділової культури Німеччини віддзеркалюють особливості національного характеру німців, що відзначаються своєю пунктуальністю, прямолінійністю і економічністю, цінують порядок, дисципліну і поважне ставлення до часу, дотримання свого слова.

Висновки. На міжнародну економічну діяльність впливає велика кількість різноманітних чинників і одне з провідних місць займає культура. Для ефективного налагодження ділових стосунків дуже важливо враховувати національні особливості кожної країни.

Існує декілька підходів до визначення поняття національної ділової культури. На основі їх узагальнення нами було зроблено висновок, що національна ділова культура – це певні правила поведінки у сфері ділової активності, традиції і звичаї, діловий етикет і норми поведінки, прийняті в конкретній країні та усвідомлені особистістю.

Аналіз структури національних культур показав, що культура ділового спілкування є основою будь-якої національної культури і є цілісною системою елементів, що охоплює культуру мовлення, культуру почуттів, культуру поведінки, зовнішню культуру та етикет.

На основі детального аналізу класифікацій національних ділових культур нами було виявлено основні критерії та показники, що дозволяють оцінити сутність тієї чи іншої бізнес-культури. На наш погляд, найбільший інтерес з наукової точки зору представляють класифікації Р. Льюїса та Г. Хофстеде, адже вони дозволяють досить широко та глибоко дослідити різні особливості та характеристики ділової культури. Також цікавою з точки зору систематизації ділових культур можна вважати типологію В. В. Зябрикова.

Аналіз ділової культури Німеччини на основі вищезгаданих критеріїв дозволив з'ясувати особливості ведення бізнесу та ділового спілкування в цій країні, на основі чого було виявлено характерні риси німецької ділової культури: монохронність, короткострокова орієнтація, проте орієнтація на майбутнє, пунктуальність, консервативність (дотримання регламенту, протоколу), ієрархічність, формалізованість, пряма безпосередня комунікація низького контексту, повага до власного простору і приватної власності та мужність.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бережна І. Ю. Оцінка ролі фактору культури в міжнародному бізнесі URL: http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20745.doc.htm (дата звернення: 22.05.2018).
2. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. URL: https://books.google.com.ua/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 22.05.2018).
3. Гордиенко О. И. Управление человеческими ресурсами: теоретический раздел. 2016. URL: <http://elib.psu.by/bitstream/123456789/19314/2/Тема%20%20Организационная%20и%20деловая%20культура.pdf> (дата звернення: 22.05.2018).
4. Рыжанкова О. В. Деловые культуры и международный бизнес в их рыночной комбинации. URL: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/186711/1/Рыжанкова_Деловые%20культуры%20и%20международный%20бизнес.pdf (дата звернення: 22.05.2018).
5. Рубцова Т. И. Деловые культуры в международном бизнесе (о пользе бизнес-тренингов) // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. № 8.
6. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер. с англ. 2-е изд. М. Дело, 2001. 448 с.
7. Kluckhohn, F. R., Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in Value Orientations. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015002393281;view=1up;seq=9> (дата звернення: 22.05.2018).
8. Rahman, M. S. (2017). Cross-cultural management.
9. Hall, E. T., Hall M. R. (1990). Understanding Cultural Differences: P.1. URL: <http://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf> (дата звернення: 22.05.2018)
10. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture Understanding: Cultural Diversity in Business. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/baa5/8e86493834d21459cba14437d8900542d666.pdf> (дата звернення: 22.05.2018).

11. Зябриков В. В. Сравнительный анализ классификаций национальной деловой культуры на основе единой типологии // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (56).
12. Никифоров О. А. Особенности национального характера при ведении предпринимательской деятельности – как аспект деловой культуры // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 3.
13. Колобкова Наталья Николаевна Кросс-культурные коммуникации в бизнесе // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. № 5-6.
14. Лесько О. Й. Етика ділових відносин // О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. URL: http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/26.htm (дата звернення: 22.05.2018).
15. Шуваева И. Н. Стандарты и принципы деловой коммуникации в Германии (из опыта работы по подготовке управленческих кадров РФ в рамках Президентской программы) // Высшая школа. 2016. № 7. С. 85-87.
16. Кавальчук А. Кросс-культурный менеджмент: как вести бизнес с немцами. URL: https://www.managerprogramm.de/wp-content/uploads/2014/03/Kavalchuk-How_to_do_business_with_Germans-RU.pdf (дата звернення: 22.05.2018).
17. Електронний навчальний посібник Луцького НТУ. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fof/ippy/2015/15-12/page6.html> (дата звернення: 22.05.2018).

REFERENCES:

1. Berezhna I. Yu. Otsinka roli faktorov kultury v mizhnarodnomu biznesi URL: http://www.rusnauka.com/7._DN_2007/Economics/20745.doc.htm (data zvernennia: 22.05.2018).
2. Hofstede, G. (2001). Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. URL: https://books.google.com.ua/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false (data zvernennia: 22.05.2018).
3. Gordienko O. I. Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoreticheskiy razdel. 2016. URL: <http://elib.psu.by/bitstream/123456789/19314/2/Tema%20%20Organizatsionnaya%20i%20delovaya%20kul'tura.pdf> (data zvernennia: 22.05.2018).
4. Ryzhankova O. V. Delovye kul'tury i mezhdunarodnyy biznes v ikh rynochnoy kombinatsii. URL: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/186711/1/Ryzhankova_Delovye%20kul'tury%20i%20mezhdunarodnyy%20biznes.pdf (data zvernennia: 22.05.2018).
5. Rubtsova T. I. Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese (o pol'ze biznes-treningov) // Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik. 2013. № 8.
6. L'yuis Richard D. Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese. Ot stolknoveniya k vzaimoponimaniyu. Per. s angl. 2-e izd. M. Delo, 2001. 448 s.
7. Kluckhohn, F. R., Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in Value Orientations. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015002393281;view=1up;seq=9> (data zvernennia: 22.05.2018).
8. Rahman, M. S. (2017). Cross-cultural management.
9. Hall, E. T., Hall M. R. (1990). Understanding Cultural Differences: R.1. URL: <http://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.pdf> (data zvernennia: 22.05.2018)
10. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). Riding the Waves of Culture Understanding: Cultural Diversity in Business. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/baa5/8e86493834d21459cba14437d8900542d666.pdf> (data zvernennia: 22.05.2018).
11. Zyabrikov V. V. Sravnitel'nyy analiz klassifikatsiy natsional'noy delovoy kul'tury na osnove edinoy tipologii // Problemy sovremennoy ekonomiki. 2015. № 4 (56).
12. Nikiforov O. A. Osobennosti natsional'nogo kharaktera pri vedenii predprinimatel'skoy deyatelnosti – kak aspekt delovoy kul'tury // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. 2013. № 3.
13. Kolobkova Natal'ya Nikolaevna Kross-kul'turnye kommunikatsii v biznese // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. 2014. № 5-6.
14. Lesko O. Y. Etyka dilovykh vidnosyn // O. Y. Lesko, M. D. Pryshchak, O. B. Zaliubivska, H. H. Ruzakova. URL: http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/26.htm (data zvernennia: 22.05.2018).
15. Shuvaeva I. N. Standarty i printsipy delovoy kommunikatsii v Germanii (iz opyta raboty po podgotovke upravlencheskikh kadrov RF v ramkakh Prezidentskoy programy) // Vysshaya shkola. 2016. № 7. S. 85-87.
16. Kaval'chuk A. Kross-kul'turnyy menedzhment: kak vesti biznes s nemtsami. URL: https://www.managerprogramm.de/wp-content/uploads/2014/03/Kavalchuk-How_to_do_business_with_Germans-RU.pdf (data zvernennia: 22.05.2018).
17. Elektronnyi navchalnyi posibnyk Lutskoho NTU. URL: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fof/ippy/2015/15-12/page6.html> (data zvernennia: 22.05.2018).