

УДК 35.074.5

ВЛИЯНИЕ КУЛЬТУРЫ НА СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*Н. С. Венгерская, к. э. н., nataljavengerskaja@ukr.net,
Е. Г. Черномаз, ассистент, katiach23@mail.ru,
ГВУЗ «Запорожский национальный технический университет»*

Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов влияния культуры на стиль переговоров. Раскрыты теоретические основы культуры (сущность, типология) и переговоров (сущность, виды, структура переговорного процесса). Осуществлен критический анализ взглядов ученых на проблему влияния культуры на переговоры. Выявлено, что влияние культуры на этот процесс рассматривается с двух сторон: 1) недопонимание ценностей может быть причиной провала переговоров; 2) учет культурных ценностей и норм в переговорном процессе может стать частью их успешного ведения. Влияние культуры проявляется в каждом элементе международных переговоров (субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты), но ее мера влияния на переговорный процесс является расплывчатой, особенно в условиях глобализации экономики и сближения культур.

Исследованы особенности культуры немцев и украинцев, а также их стилей ведения переговоров с помощью компаративного анализа. На основе индексов ментальных ценностей Г. Хофстеда (индивидуализм, дистанция власти, избегание неопределенности, маскулинность, долгосрочная ориентация, индугенция (терпимость против сдержанности) определено, что в культуре Украины и Германии имеется небольшое количество общих характеристик, что влияет на разное понимание методов и стилей ведения переговоров.

Проанализированы особенности и факторы формирования немецкого и украинского стиля ведения переговоров. Раскрыты основные характерные черты современного переговорного стиля немцев и украинцев на основании шести критериев: отношение и стиль, обмен информацией, темп ведения переговоров, торг цены контракта, принятие решений, соглашения и контракты. Определено, что между украинским и немецким стилем переговоров есть существенные различия при использовании невербальной коммуникации, в их отношении к формированию команды, установлению цены контрактов и заключению соглашений. Украинцы больше внимания акцентируют на сам процесс переговоров, в то время как немцы тщательно продумывают и планируют переговорный процесс во время подготовки.

Ключевые слова: культура, ценности, индикаторы ментальности Г. Хофстеда, переговоры, международные переговоры, стиль переговоров, немецкий деловой стиль, украинский деловой стиль, команда, стратегия, соглашение.

Постановка проблемы. В условиях глобализации экономики все больше компаний ведут переговоры с представителями разных культур. Эффективность современных кросс-культурных коммуникаций во многом зависит от умения учитывать национальные особенности, традиции и ценности участников международных переговоров. Выстраивая стратегию и тактику переговоров необходимо учитывать культурные особенности партнеров. Эти знания помогают быстрее найти общий язык с партнерами по международным переговорам.

В течение последних нескольких десятилетий число международных переговоров стремительно растет, что связано с активным развитием внешнеэкономической деятельности стран мира. Эта тенденция также присуща Украине. Экономическая интеграция со странами Европейского Союза способствовала тому, что международные переговоры стали довольно распространенным явлением для Украины. Германия является главным торгово-инвестиционным партнером Украины из всех стран ЕС. Соответственно, в этом исследовании акцентируется

внимание на теоретических и практических аспектах влияния культуры на переговорный процесс на примере украинского и немецкого делового стилей.

Анализ последних исследований и публикаций. Кросс-культурные различия в международном бизнесе являются одним из актуальных вопросов среди ученых и практиков. Среди исследований, посвященных вопросам влияния культуры на переговоры, следует, прежде всего, отметить научные труды таких ученых как Дж. Бретт [1, 2], Дж. Фор и Г. Шёштедт, Дж. Рубин [3, 4], В. Гриффин [5], Дж. Салакузе [6–8] и других исследователей. Научные исследования показывают, что культура влияет на переговоры во многих аспектах, начиная от состава команды, формирования стратегии и заканчивая результатами переговоров. Исследования показали, что существуют принципиальные различия между культурами, которые определяет нормы для переговоров [1] и поведение в переговорах [9].

Большинство зарубежных исследований направлены на изучение особенностей национального делового стиля американцев, японцев, китайцев, представителей Западной Европы. Особенности формирования ментальности украинцев и их переговорного стиля отображены в работах таких ученых, как А. Бутуханов [10], Т. Близняк [11], Л. Кац [12], Н. Лозийчук [13], А. Пилипенко, Н. Литвиненко [14] и др. Тем не менее, в научной литературе недостаточно исследованы особенности ведения украинцами переговоров и различия между украинским и немецким деловым стилем.

Формулировка цели статьи. Настоящее исследование ставит своей целью выявить влияние культуры на стиль ведения переговоров и определить различия немецкого и украинского стиля делового общения.

Изложение основного материала исследования. Изложение проблем влияние культуры на ведение переговоров предполагает обращение к их теоретическим аспектам, а именно к сущности, структуре и типологии.

В научной литературе существует значительное количество разнообразных определений понятия «культура». Это объясняется тем, что среди ученых не существует

единого подхода к определению данного феномена. Так, например, выдающийся ученый в сфере исследования культуры Г. Хофстед предлагает достаточно широкое определение культуры как коллективного программирования [15]. Г. Хофстед исходил из того, что культура определяет установки и поведение людей, а сама изменяется с трудом, а если и меняется, то очень медленно. Она имеет тенденцию воплощаться, кристаллизироваться в создаваемых людьми общественных институтах.

Другим более узким подходом к определению сущности культуры среди ученых является ее понимание как совокупности определенных норм и убеждений. Например, Дж. Салакузе [6, с.45] изображает культуру как совокупность поведенческих норм, убеждений и взглядов, характерных для группы и передающихся через социальные взаимодействия.

Многие ученые попытались осмыслить и систематизировать культурные различия. Результаты их исследований позволяют легче понять полную картину культуры страны, а также то, каким образом элементы этой культуры влияют на разные аспекты общественной деятельности.

Одним из наиболее эффективных методов описания культурных различий является контекстуальный подход, разработанный Эдвардом и Милдред Холл [5]. Согласно этому подходу, культуры сравниваются в зависимости от их отношения к контексту, под которым понимается информация, которая окружает и сопровождает событие. Согласно этому методу, выделяют страны с высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурами. Коммуникации в высококонтекстуальных культурах зависят в значительной степени от контекста невербальной части сообщения, в то время как в низкоконтекстуальных культурах они построены на основе сообщения, выраженного вербально. Наличие выделенных по культурным признакам групп стран в определенной степени позволяет избежать многих трудностей ведения бизнеса в международных масштабах.

Наиболее широко распространенной является типология национальной деловой культуры голландского социального психо-

лога Г. Хофстеда, которая составлена на основе результатов эмпирических исследований культуры [15]. Современная методика Хофстеда базируется на расчете специальных индексов, отражающих шесть ментальных ценностей: индивидуализм (IDV), дистанция власти (PDI), избегание неопределенности (UAI), маскулинность (MAS), долгосрочная ориентация (LTO), индугенция (в другой интерпретации – терпимость против сдержанности) (IVR).

Влияние культуры на переговоры многогранно. В действительности многие аспекты международной деятельности, в том числе заключение контрактов, подвергаются влиянию культурных особенностей, свойственных каждой отдельно взятой стране. Переговоры являются уникальным, всеобъемлющим и универсальным коммуникационным средством по совместному принятию определенных решений, урегулированию конфликтов и налаживанию взаимодействия различных партнеров в зависимости от специфики контекста – от межличностных до коммерческих и международных переговоров. Предназначение переговоров состоит в том, чтобы решать проблемы, предлагать необходимость перемен, определять возможные варианты и векторы изменений.

Дж. Бретт считает, что переговоры представляют собой социальный процесс, посредством которого взаимозависимые люди с конфликтующими интересами определяют, каким образом они собираются распределять ресурсы или работать вместе в будущем [2]. Разные виды переговоров (финансовые, деловые, экономические, политические, дипломатические, военные, торговые) отличаются, но для них характерны такие базовые элементы, которые не меняются. Если обобщить разные виды переговорного процесса, то обнаруживается, что все они имеют пять ключевых элементов, а именно: субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты [3, с.8]

Межкультурное взаимодействие является более сложным, чем монокультурное взаимодействие. Как подчеркивает Дж. Салакузе, международные переговоры имеют сложный характер, потому что «огромное разнообразие культур в мире не позволяет

любому переговорщику, независимо от того, насколько он квалифицирован и опытен, полностью понять все культуры, с которыми он или она может столкнуться» [7, с.222].

Коммуникативные проблемы международных переговоров очень хорошо известны – это языковой барьер, сложности, вытекающие из различных поведенческих стандартов и невербальной коммуникации. Согласно модели Дж. Бретта, культурные ценности оказывают заметное влияние на интересы и приоритеты переговоров, в то время как культурные нормы влияют на стратегии и модели взаимодействия переговоров [1]. Более подробно влияние культуры на переговоры описывают А. Рао и С. Шмидт, выделяя в них несколько ключевых факторов: доверие между переговорщиками, владение альтернативами, фон конфликта, доступность времени, социальная устойчивость, этика, этикет, политическая принадлежность и культурная дистанция [16].

Дж. Фор и Г. Шёштедт выделили ряд практических моментов в переговорном процессе, находящимся под влиянием культуры [3]. Исследователи обосновали, что культура влияет на переговорный процесс через три основополагающих аспекта: 1) устанавливает условия, в которых осуществляется взаимодействие между сторонами; 2) может мешать взаимодействию, так как отражает различные нормы поведения участников; 3) может облегчить переговорный процесс, особенно когда стороны обнаруживают общие ценности, нормы и традиции, упрощающие взаимодействие.

Кроме того, Дж. Фор и Г. Шёштедт установили, что в поле влияния культуры попадает пять основных элементов переговоров:

1. Участники переговоров. Культура в некоторых случаях определяет то, каким образом выбираются команды, кто может говорить и когда. Также сама культура может определить, кто будет переговорщиком. Некоторые культуры не могут позволить участие женщин в переговорном процессе, что чаще всего наблюдается в культурах с высокой PDI, утверждающей неравенство среди людей [17].

2. Структура переговоров. Структура включает в себя такие компоненты, как раз-

мер команды, количество и тип вопросов, организационная обстановка, степень прозрачности переговоров и внешнего влияния (средства массовой информации или другие заинтересованные лица, которые хотя и не являются непосредственно связанными сторонами, однако оказывают существенное влияние на переговоры) [3].

3. Стратегия переговоров. Одни культуры не уклоняются от агрессивной тактики, а другие могут принимать гораздо менее конфронтационный стиль, чтобы избежать прямого конфликта и агрессивности [4].

4. Процесс переговоров. Это сфера, которая представляет собой реальное взаимодействие между сторонами, т.е. охватывает методы или тактики, которые стороны используют для общения; то есть, она отражает то, как они обмениваются информацией, ищут способы для создания вариантов или находят пространство для маневра и уступок [3, с. 405–406].

5. Результаты переговоров. Некоторые культуры предполагают определенную

форму результата, в то время как другие поощряют подробное письменное соглашение. Также культура может повлиять на интерпретацию и оценку результата, достигнутого в ходе переговоров. Некоторые стороны воспринимают соглашение как договор по некоторым вопросам, в то время как другие могут воспринимать его как «символическое проявление хороших отношений» [3, с.12]. Дж. Фор и Г. Шёшtedт приходят к выводу, что при оценке результатов, «справедливость – это ключевая концепция для любого переговорщика» [3, с.12]. В некоторых культурах, справедливость основана на равенстве, в то время как в других доходы привязываются к вкладу в прибыль.

Рассмотрим особенности культуры немцев и украинцев, а также их стилей ведения переговоров с помощью компаративного анализа. Основываясь на результатах исследования Г. Хофстеда, интерпретируем особенности культуры Германии и Украины (рис. 1).

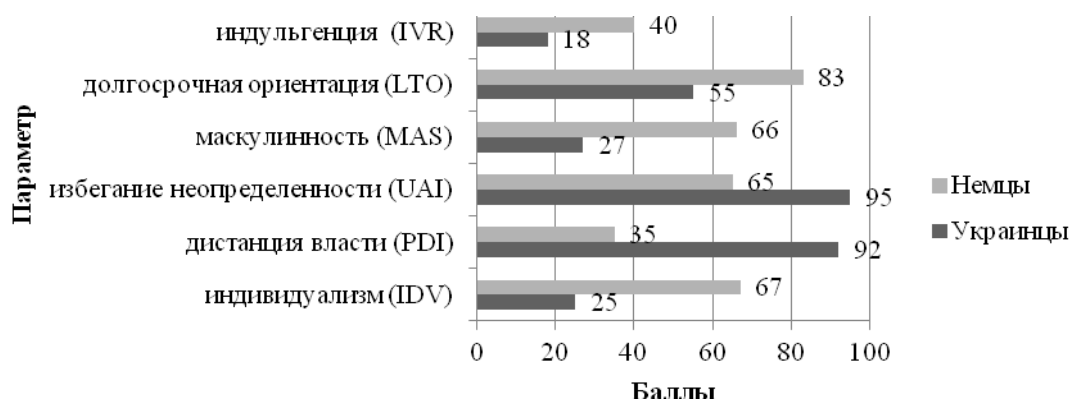


Рис. 1. Немецкая и украинская культура в разрезе измерений Г. Хофстеда
Источник: составлено по: [18]

Анализ культуры Германии по измерениям Г. Хофстеда, представленный на рис. 1, показывает, что:

1. Германия относится к культурам с низкой степенью распределения власти и имеет низкий показатель дистанции власти.

2. Немцы являются представителями индивидуалистического мышления.

3. Немецкое общество считается «маскулинным».

4. Германия входит в число стран со средней чертой избегания неопределенности.

5. Для немцев характерна прагматическая ориентация.

6. Немецкая культура сдержанна по своей природе.

Культура Украины по шкале Г. Хофстеда имеет такие характерные черты: 1. Украина – это страна с очень высокой степенью распределения власти и дистанции власти;

2. Среди украинцев превалирует коллективистское мышление;

3. Украинское общество имеет доминирующими ценностями заботу о других и качество жизни;

4. Украинцы имеют очень высокий уровень избегания неопределенности;

5. Для Украины характерным является умеренное значение долгосрочной ориентации;

6. Украинская культура очень сдержанна по своей природе.

Проанализировав особенности культурных традиций и базовых общественных установок в Германии и Украине можно сделать предположение о том, что в культурном окружении этих стран имеется небольшое число общих характеристик, что влияет на разное понимание методов и стилей ведения переговоров.

Рассмотрим особенности формирования немецкого и украинского стиля ведения переговоров. Существенное влияние на становление и развитие немецкого стиля управления и деловой культуры оказали протестантская этика и социальное учение католицизма, идеи Просвещения и прусский социализм, романтизм и рациональный критицизм, бюргерская культура, а также индивидуальный либерализм и принцип социальной ответственности [10]. Такие национальные черты, как прилежность и аккуратность, любовь к порядку и бережливость, пунктуальность и рациональность, трудолюбие и ответственность воспитывались на протяжении столетий. Немцам не свойственен авантюризм и спонтанные решения. Они изобретательны и берут систематичностью подхода, последовательностью действий.

В отличие от немецкой, украинская деловая культура находится до сих пор на этапе формирования. Поэтому возникают проблемы ее взаимодействия с европейской деловой культурой и проблемы сохранения специфики именно украинской деловой культуры [11, с.260]. Важно отметить, что украинская нация формировала свою ментальность под влиянием различных культур, поскольку после Киевской Руси на украинских землях не было создано государства в полном смысле этого термина. Это наложи-

ло отпечаток на систему социокультурных ценностей украинского народа. Поскольку большая часть украинских земель принадлежала Российской империи, то действие таких институциональных факторов, как идеология и политическая власть, привело к почти полной утрате правовых и культурных традиций западного образца, носителями которых были украинцы эпохи Средневековья. Вместо них в общественном сознании укоренились индивидуалистические ценности преимущественно в крестьянской социальной среде, негативное отношение к любой власти, независимость и смелость в мыслях и убеждениях, неуважение к закону. Советская модернизация добавила к ментальному портрету украинца патернализм, одновременную надежду на власть и недоверие к ней. Трансформационные процессы, которые начались в Украине с конца 90-х г.г. XX ст., привели к изменениям в системе социокультурных ценностей украинского народа [14].

Развитие экономики Украины и тенденции активного вовлечения в мировое торговое пространство обусловило развитие деловой культуры украинцев, поскольку в современных условиях рыночной экономики успешным может быть только предприниматель с высоким уровнем деловой культуры. Основные характерные черты современного переговорного стиля немцев и украинцев представлены в таблице 1. В целом немецкий национальный стиль на переговорах – образец серьезности, деловитости и ответственности. Немцы очень грамотно готовятся к переговорам. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола. На переговорах они способны задать весьма напряженный ритм деятельности, который не просто выдержать человеку другой культуры. Немцы относятся к переговорам как деловому мероприятию с точным расписанием и детальными инструкциями для каждого [12].

При ведении переговоров и деловых встреч украинцы достаточно гостеприимны. Существует также вероятность того, что природное гостеприимство затмевает общую бизнес-цель [19]. Украинцы предпочи-

тают иметь дело с теми, кому они доверяют, поэтому тратят много времени на развитие отношений. Большинство переговоров связаны с командой, но самый важный, как правило, является руководитель компании. Украинцы могут быть жесткими переговорщиками. Если вы позволите другой стороне

знать, что у вас есть время, они будут задерживать переговорный процесс еще дольше в попытке вынудить вас пойти на уступки. Украинцы теряют характер, могут прервать переговоры или выдвинуть угрозу прекратить отношения в попытке вынудить контрагента изменить свою позицию [20].

Таблица 1.

Основные характерные черты переговорного стиля немцев и украинцев

№ п/п	Критерий	Стиль немцев	Стиль украинцев
1	Отношение и стиль	совместный процесс решения проблем; пристальное внимание к краткосрочным и долгосрочным выгодам; вера в концепцию беспроигрышного; спокойный, дружелюбный, терпеливый и настойчивый стиль	дистрибутивные переговоры, основанные на максимизации собственной прибыли; непредвиденность переговорного процесса
2	Обмен информацией	значительное время на сбор информации и обсуждение деталей до начала переговоров	ограниченный обмен информацией с партнерами, так как привилегированная информация создает конкурентные преимущества
3	Темп ведения переговоров	медленный темп переговоров и монотонный стиль работы	медленные и затяжные переговоры
4	Торг цены контракта	предпочитают не торговаться и не терпят придираков при торге	нежелание идти на компромисс; временное давление; оборонительная тактика
5	Принятие решений	решения принимаются руководителями высшего звена, которые учитывают интересы группы или организации	решения принимаются руководителями высшего звена, которые учитывают интересы группы или организации
6	Соглашения и контракты	контракты обычно надежны, и согласованные условия считаются обязательными	устные заявления и контакты не всегда надежны; украинцы могут продолжать добиваться лучшей сделки после подписания контракта или могут игнорировать некоторые из его условий

Источник: составлено по: [12]

Важной чертой украинских переговорщиков является эмоциональность [13]. С одной стороны, это позволяет им быть открытыми, искренними, быстро наладить контакт, растопить лед в самых сложных ситуациях. Но, с другой стороны, излишняя эмоциональность украинских переговорщиков порой им вредит. Они слишком откровенно реагируют на слова и поведение партнеров, много и сумбурно говорят, увлекаясь собой и не замечая при этом реакции собеседников, задают мало вопросов и не всегда внимательно слушают [13]. Чувство эмоциональной победы на переговорах бывает важнее реальных выгод для бизнеса. Иногда жесткий стиль ведения переговоров важнее, чем их эффективность и конечный результат.

Если говорить больше о слабых сторонах, то типичная ошибка украинцев – гибкость в переговорах принимать за уступчивость, а поиск взаимовыгодных решений – за проявление слабости [20]. Именно поэтому чуть ли не каждые переговоры с высокой и не очень ставкой быстро становятся жесткими. Присутствуют психологический прессинг, манипуляции, агрессия. А все потому, что многие украинские переговорщики не хотят и не желают знать, как добиваться своих целей по-другому, как продуктивно отстаивать свои интересы и увеличивать «переговорный пирог». Да и вообще не очень желают обучаться мастерству ведения переговоров, рассчитывают только на приобретенный переговорный опыт. Можно ска-

зять, что украинцы позитивно воспринимают обычно общение, но при этом очень не любят основательно готовиться к встрече. Действуют часто «на авось», ведут переговоры «как получится».

Исследование стилей переговоров украинцев и немцев дает возможность утверждать, что в управленческой практике этих стран существует достаточно большое количество отличий, которые характеризуют разные подходы к организации бизнеса и методам управления. Исследование показывает, что для немецкого и украинского стилей ведения переговоров присущи разное понимание построения отношений, создания доверия, долгосрочного планирования, обмена информацией и принятия решений. Различия в культуре и стиле ведения переговоров этих стран может способствовать тому, что партнеры при переговорном процессе могут тяжело и медленно находить общий язык.

Выводы. Изучение теоретических и практических аспектов влияния культуры на переговорный процесс показало, что культура является важным фактором, который влияет на международные переговоры. Влияние культуры обнаруживает себя в двух типах последствий: недопонимание ценностей может быть причиной провала переговоров, и точно также понимание культурных ценностей и норм при переговорном процессе может стать частью их успешного ведения. Влияние культуры можно увидеть в каждом элементе международных переговоров (субъекты, структура, стратегии, процессы и результаты), но ее мера влияния на переговорный процесс является расплывчатой, особенно в условиях глобализации экономики и сближения культур.

Результаты исследования показали, что между украинским и немецким стилем переговоров есть существенные различия при подготовке к переговорам. Украинцы больше внимания акцентируют на самом процессе переговоров, в то время как немцы тщательно его продумывают и планируют заранее. Существенна также разница между использованием невербальной коммуникации немецких и украинских переговорщиков, их отношением к формиро-

ванию команды, установлению цены контрактов и заключению соглашений.

Литература

1. Brett J. M. Culture and Negotiation / J. M. Brett // *International Journal of Psychology*. – 2000. – vol. 35, Issue 2, – p. 97–104.
2. Brett J. M. Negotiating globally: How to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries / J. M. Brett. – 2nd. Edition, San Francisco: Jossey-Bass. – 2007. – 384 p.
3. Faure G. Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes / Edited by G. O. Faure, J. Z. Rubin, G. Sjostedt. – Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc. – 1993. – 264 p.
4. Faure G. International Negotiation: The Cultural Dimension. In *International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues* / G. O. Faure. – Edited by Victor A. Kremenyuk. San Francisco, CA: Jossey-Bass. – 2002. – 592 p.
5. Гриффин Р. Международный бизнес / Рикки У. Гриффин, Майкл У. Пастей / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 1088 с.
6. Salacuse J. W. Making Global Deal – Negotiating in the International Marketplace / J. W. Salacuse. – Boston : Houghton Mifflin. – 1991. – 193 с.
7. Salacuse J. W. Ten Ways the Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results' / J. W. Salacuse // *Negotiation Journal*. – 1998. – P. 221–241.
8. Salacuse J. W. The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century / J. W. Salacuse. – Palgrave Macmillan. Business & Economics. – 2003. – 320 p.
9. Adair W. Culture and negotiation strategy / [W. Adair, J. Brett, A. Lempereur, T. Okumura and other] // *Negotiation Journal*. – 2004. – № 20 (1). – P. 87–111.
10. Бутуханов А. В. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс] / А. В. Бутуханов. – Режим доступа: http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_10/5/5_R0_T7.html#7_4
11. Bliznyuk T. P. Cross-Cultural Peculiarities of Ukrainian Business Culture [Electronic recourse] / T. P. Bliznyuk. – in: http://www.business-inform.net/pdf/2012/11_0/259_263.pdf
12. Katz L. Negotiating The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World [Electronic recourse] / L. Katz – in: <http://www.leadershipcrossroads.com>
13. Лозийчук Н. Переговоры по-украински [Электронный ресурс] / Н. Лозийчук // Журнал «ТОП-100. Рейтинг лучших топ-менеджеров Украины» – Режим доступа: <http://www.trn.ua/articles/5216/>
14. Социокультурные факторы экономического развития: монография / под общ. ред. А. Н. Пилипенко; М-во образования и науки Украины, Нац. горн. ун-т. – Днепр : НГУ, 2017. – 182 с.

15. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context / G. Hofstede // Online Readings in Psychology and Culture. – 2011. – 2(1). – in: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
16. Rao, A. and S. M. Schmidt A behavioral perspective on negotiating international alliances / A. Rao, S. M. Schmidt // J. Int. Bus. Stud. – 1998. – № 29 (4). – P. 665–694.
17. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. Hofstede, M. Minkov. – University of Limburg at Maastricht, The Netherlands: McGraw-Hill. – 2010. – 549 p.
18. Hofstede Insights [Electronic recourse], in: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
19. Doing Business In Ukraine [Electronic recourse]. – in: <http://www.ukraine.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/business-etiquette,-languages-culture/>
20. Ukraine Management Guide [Electronic recourse]. – in: <http://www.commisceo-global.com/management-guides/ukraine-management-guide>
- grave Macmillan. Business & Economics. – 2003. – 320 p.
9. Adair W. Culture and negotiation strategy / [W. Adair, J. Brett, A. Lempereur, T. Okumura and other] // Negotiation Journal. – 2004. – № 20 (1). – P. 87–111.
10. Butukhanov A. V. *Sravnitelnyy menedzhment* [Comparative Management] [Elektronnyy resurs] / A. V. Butukhanov. – Rezhim dostupa: http://eos.ibi.spb.ru/umk/10_10/5/5_R0_T7.html#7_4
11. Bliznyuk T. P. Cross-Cultural Peculiarities of Ukrainian Business Culture [Electronic recourse] / T. P. Bliznyuk. – in: http://www.businessinform.net/pdf/2012/11_0/259_263.pdf
12. Katz L. Negotiating The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World [Electronic recourse] / L. Katz – in: <http://www.leadershipcrossroads.com>
13. Loziychuk N. *Peregovory po-ukrainski* [Negotiations in Ukrainian] [Elektronnyy resurs] / N. Loziychuk // Zhurnal «TOP-100. Reyting luchshikh top-menedzherov Ukrainy» – Rezhim dostupa: <http://www.trn.ua/articles/5216/>
14. *Sotsiokulturnyye faktory ekonomicheskogo razvitiya* [Sociocultural factors of economic development]: monografiya / pod obshch. red. A. N. Pilipenko; M-vo obrazovaniya i nauki Ukrainy, Nats. gorn. un-t. – Dnepr : NGU, 2017. – 182 p.
15. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context / G. Hofstede // Online Readings in Psychology and Culture. – 2011. – 2(1). – in: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
16. Rao, A. and S. M. Schmidt A behavioral perspective on negotiating international alliances / A. Rao, S. M. Schmidt // J. Int. Bus. Stud. – 1998. – № 29 (4). – P. 665–694.
17. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. Hofstede, M. Minkov. – University of Limburg at Maastricht, The Netherlands: McGraw-Hill. – 2010. – 549 p.
18. Hofstede Insights [Electronic recourse], in: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
19. Doing Business In Ukraine [Electronic recourse]. – in: <http://www.ukraine.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/business-etiquette,-languages-culture/>
20. Ukraine Management Guide [Electronic recourse]. – in: <http://www.commisceo-global.com/management-guides/ukraine-management-guide>

References

ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Н. С. Венгерська, к. е. н., К. Г. Черномаз, асистент,
ДВНЗ «Запорізький національний технічний університет»*

Стаття присвячена розгляду теоретичних та практичних аспектів впливу культури на стиль переговорів. Розкрито теоретичні основи культури (сутність, типологія) та переговорів

(сутність, види, структура переговорного процесу). Здійснено критичний аналіз досліджень вчених щодо впливу культури на переговори. Виявлено, що вплив культури розглядається з двох сторін: 1) нерозуміння цінностей може бути причиною провалу переговорів; 2) розуміння культурних цінностей та норм при переговорному процесі може стати частиною їх успішного ведення. Вплив культури проявляється в кожному елементі міжнародних переговорів (суб'єкти, структура, стратегії, процеси та результати), але міра її впливу на переговорний процес є невиразною, особливо в умовах глобалізації економіки та зближення культур.

Розглянуто особливості української та німецької культури, а також стилі ведення переговорів за допомогою компаративного аналізу. На підставі індексів ментальних цінностей Г. Хофстеда (індивідуалізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскулінність, довгострокова орієнтація, індульгенція (терпимість проти стриманості) визначено, що в культурах України та Німеччини небагато загальних характеристик, що впливає на різне розуміння методів та стилів ведення переговорів.

Проаналізовано особливості та фактори формування німецького та українського стилів ведення переговорів. Розкрито основні характерні риси сучасного переговорного стилю німців та українців на підставі шести критеріїв: відношення та стиль, обмін інформацією, темп ведення переговорів, торг щодо ціни контракту, прийняття рішень, договори та контракти. Визначено, що між українським та німецьким стилем переговорів існують істотні відмінності при використанні невербальної комунікації, їх ставленні до формування команди, встановлення цін контрактів та укладання договорів. Українці більше уваги акцентують на сам процес переговорів, у той час як німці ретельно продумують і планують переговорний процес під час його підготовки.

Ключові слова: культура, цінності, індикатори ментальності Г. Хофстеда, переговори, міжнародні переговори, стиль, німецький діловий стиль, український діловий стиль, команда, стратегія, договір.

INFLUENCE OF CULTURE ON NEGOTIATION STYLE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECT

N. S. Vengerskaya, Ph. D (Econ.), Zaporizhzhia National University,

K. G. Chernomaz, Assistant Lecturer, SHEI «Zaporizhzhya National Technical University»

The theoretical and practical aspects of culture influence on the negotiations style are studied. The theoretical foundations of culture (essence, typology) and negotiations (essence, types, structure of the negotiation process) are revealed. The critical analysis of the scientists' views on the influence of culture on the negotiations was carried out. It is revealed that the influence of culture is viewed from two sides: 1) misunderstanding of values can be the reason for the failure of negotiations; 2) understanding of cultural values and norms in the negotiation process can become a part of their successful conduct. The influence of culture is manifested in every element of international negotiations (actors, structure, strategies, processes and results), but its measure of influence on the negotiation process is vague, especially in the context of globalization of the economy and the rapprochement of cultures.

The specific features of German and Ukrainian culture, as well as their negotiation styles are studied with the help of comparative analysis. On the basis of Hofstede's indices of mental values (individualism, power distance, avoidance of uncertainty, masculinity, long-term orientation, indulgence) it is determined that the cultures of Ukraine and Germany do not have a large number of common characteristics, which affects the different understanding of methods and negotiation styles.

The specifics and factors of the formation of the German and Ukrainian negotiation style are analyzed. The basic characteristics of the modern negotiating style of Germans and Ukrainians are revealed on the basis of six criteria: attitude and style, sharing of Information, pace of negotiations, bargaining, decision-making, agreements and contracts. It is determined that, between the Ukrainian

and German negotiations style, there are significant differences in the use of non-verbal communication, their relation to the formation of the team, the establishment of the price of contracts and the conclusion of agreements. Ukrainians focus more on the negotiation process itself, while the Germans carefully plan the negotiation process during the preparation.

Keywords: culture, values, Hofstede's mentality criteria, negotiations, international negotiations, style, German business style, Ukrainian business style, team, strategy, agreement.

Надійшла до редакції 21.02.18 р.