

THE CULTURE OF DOING BUSINESS IN SLAVIC COUNTRIES: COMPARATIVE ASPECT

КУЛЬТУРА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В СЛОВ'ЯНСЬКИХ КРАЇНАХ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

OLEKSANDRA PATRYAK

Abstract:

Each country has its own national identity, which is also reflected in the culture of doing business. The phenomenon of culture directly affects the results of the business, the achievement of its intermediate and final goal. Even neighboring nations that profess the same religion often have significant differences in language and customs. Research of the culture of doing business in Czech Republic, Hungary, Poland and Ukraine have showed similar approaches to establishing initial contacts, negotiating strategies and fulfilling contract terms.

Emphasis is placed on identifying common and distinctive features in the business culture of these countries. Equally crucial for all countries is the importance of fulfilling the agreements, although the negotiation process can long lasting. The most inclined to revise the initial terms of the contract are Ukrainians. The final contract price may deviate by 40 percent from the initial price. The Poles can consult with their supervisor directly during the negotiations. The success of the contract performance by the Poles depends on the constant maintaining of contact after the signing of the contract. Hungarians do not rely too heavily on rules and laws, so personal contract liability is paramount.

Suggestions for improving business culture among Ukrainian businessmen have been formed: to schedule a meeting in 3-4 weeks, and a week before the meeting to remind to confirm it again; improve your business English skills so that do not use translator services. Achieving such a relationship

allows you to move on to discuss issues that are the subject of business. The state, socio-political institutions, mass media, and educational institutions should also make an important contribution to the formation of a favorable business environment and the definition of ethical norms. The article contains proposals for improving business culture among Ukrainian businessmen and outlines the features needed by modern entrepreneurs.

Key words: culture, business culture, communication, Slavic countries

Анотація:

Національна ідентичність кожної країни виявляється, зокрема, і в культурі ведення бізнесу. Феномен культури безпосередньо впливає на результати бізнесу, досягнення його проміжної та кінцевої мети. Навіть народи-сусіди, що сповідують одну релігію, часто мають істотні розбіжності в мові і звичаях. У статті це питання розглянуто на прикладі Чехії, Угорщини, Польщі та України, а саме різні аспекти стосунків між діловими партнерами, встановлення початкового контакту; комунікація; ділові зустрічі; проведення переговорів. Акцент зроблено на визначенні спільних і відмінних рис у бізнес-культурі цих країн. Дослідження свідчить про схожість підходів до встановлення початкових контактів, стратегій ведення переговорів і виконання умов контрактів. Важливе значення в цьому процесі належить встановленню довіри на рівні конкретних осіб, що беруть участь у переговорах. Досягнення таких стосунків дозволяє перейти до обговорення питань, що є предметом ведення бізнесу. Важливий внесок у формування сприятливого бізнес-середовища і визначення етичних норм мають також зробити держава, соціально-політичні інститути, засоби масової інформації, освітні заклади. У статті сформувано пропозиції щодо поліпшення бізнес-культури серед українських бізнесменів та окреслено риси, потрібні сучасним підприємцям.

Ключові слова: культура, бізнес-культура, комунікація, слов'янські країни

Постановка проблеми. Успішність ведення бізнесу залежить не лише від правильно обраної бізнес-моделі, організаційної структури компанії, джерел фінансування, але й від особливостей та ефективності функціонування неформальних інституцій зовнішнього середовища. Правила та звичаї спілкування між людьми в різних країнах неминуче впливають на ведення бізнесу. Сучасний світ є мультикультурним і мультинаціональним і, незважаючи на процеси глобалізації, специфічні

особливості, самоідентифікація культур та національностей країн світу впливає на процес та формат ведення бізнесу.

Країни слов'янської етнічної групи мають свої особливості порівняно із іншими етнічними групами, але разом з тим, кожна з них має свої культурні та ментальні моделі, що впливають на культуру ведення бізнесу. А тому потрібно знати, як їхні представники сприймають інших людей, який підхід до виникнення ризику та їхнє ставлення до виконання досягнутих домовленостей.

Мета. Дослідити особливості культури ведення бізнесу в Чехії, Угорщині, Польщі та Україні, визначити спільні та відмінні риси в бізнес-культурі цих країн.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Сутність та особливості бізнес-культури багатьох країн досліджували різні вчені. Зокрема, Муха Р.А.¹ бізнес -культуру визначає як систему норм і цінностей, ставлення людей до праці та культуру сучасного підприємця. У дослідженні сучасних бізнес-культур Польщі та України науковці Вацковські К. та Близняк Т.П.² зазначають, що українській бізнес-культурі характерний більший колективізм, в той час, як польській – мужність на протигагу жіночності української. Також українська бізнес-культура більше орієнтована на майбутнє, а польська – на минуле і сьогодення. Окремі питання крос-культурної бізнес взаємодії досліджували вчені Корженко В.В.³, Шестаковський О.П.⁴, проте питання спільних і відмінних рис бізнес-культур слов'янських країн потребує детального дослідження.

Виклад основного матеріалу. Слов'янські країни хоч і схожі внаслідок спільного історичного минулого, все ж зберігають свою національну та культурну ідентичність. Такі культурні особливості певною мірою

1 Муха Р.А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. Ефективна економіка. 2018, №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf

2 Wackowski K., Blyznuyk T. Modern Ukrainian and Polish business cultures: G. Hofstede's classification. Економічний часопис-XXI. 2017, №165 (5-6), С. 71-74. URL: <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V165-15.pdf>

3 Корженко В.В., Писаренко Ж.А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2009. № 1, С. 16-26. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-1/doc/1/02.pdf>

4 Шестаковський О.П. Білоус Є.В. Базові культурні особливості українського суспільства і можливості їх використання для соціально-економічного розвитку. URL: https://www.academia.edu/10452367/Шестаковський_О.П._Білоус_Є.В._Базові_культурні_особливості_українського_суспільства_і_можливості_їх_використання_для_соціально-економічного_розвитку_за_ред._О.М._Балакіревої._2015._36_с.

впливають на ведення бізнесу в цих країнах, що виявляється в бізнес-культурі, яка є частиною нематеріальної економіки, визначає взаєностосунки в бізнес-середовищі на основі трудових загально-корпоративних, національних цінностей і спроможна впливати на успішність та розвиток суб'єкта господарювання⁵, що цілком відображає особливості культурного та бізнес-середовища країн.

Ведення бізнесу супроводжується різними аспектами стосунків між діловими партнерами, а саме: встановлення початкового контакту; комунікація; ділові зустрічі; проведення переговорів. Зупинимося на спільних і відмінних ознаках вияву цих точок взаємодії в Чехії, Угорщині, Польщі та Україні.

У Чехії, хоча формування довіри має значення, на ділові стосунки факт особистої довіри має помірний вплив⁶. Довіра на особистісному рівні зазвичай не є необхідною умовою для початку ділової взаємодії. На перших ділових зустрічах чеські партнери можуть триматися дещо на відстані, проте після етапу знайомства, переходять до ділових питань.

Побудова міцних і довірливих особистісних стосунків в Угорщині має важливе значення для більшості людей. Хоча такі стосунки не є обов'язковою умовою ведення бізнесу, однак важливо зарекомендувати себе надійним партнером. Це досягається під час розмов на дещо особисті теми, оскільки угорці очікують, що добре знатимуть нового бізнес-партнера для формування довіри до нього. Продуктивні ділові стосунки – це повільний процес, що вимагає довгострокової перспективи та відданості. Становлення ділових стосунків в Угорщині відбувається на рівні окремих індивідів або груп осіб, але не на рівні компаній. Тому для успішного ведення бізнесу потрібно мати особистісні зв'язки та довіру на рівні конкретних осіб в компанії. Наприклад, зміна представника іноземної компанії в Угорщині може потребувати повторного налагодження контакту⁷. У діловій культурі Угорщини повага, яку має людина, залежить насамперед від її статусу, освіти та досягнень.

Бізнес-культура Польщі передбачає міцні та довірливі стосунки, що є необхідною умовою для успішного ведення бізнесу. Налагодження контакту, як і в Угорщині, можливе завдяки розмовам на теми, не пов'язані

5 Муха Р.А. Бізнес-культура, сутність та основні характеристики. Ефективна економіка. 2018, №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/33.pdf

6 Passport to Trade 2.0. Czech business culture. URL: <https://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/>

7 Passport to Trade 2.0. Hungarian business culture. URL: <https://businessculture.org/eastern-europe/hungary/>

з бізнесом. Ділові стосунки в Польщі існують як на індивідуальному рівні, так і на рівні компаній. Зазвичай, поляки хочуть вести бізнес лише з тими, кому вони подобаються та кому довіряють⁸. Однак, якщо іноземна компанія під час переговорів замінює одного працівника іншим, на відміну від Угорщини, налагодження контакту заново не буде потрібним. У польській бізнес-культурі повага до людини залежить, передусім, від її становища в компанії та досягнень.

Для бізнес-культури України перед укладанням угод властивим є встановити довірливі стосунки. Характерним є існування бізнес-стосунків як на рівні окремих осіб, так і на рівні компаній, тому заміна представників компаній ніяк не вплине на попередньо досягнуті результати співпраці.

Комунікація серед представників бізнесу в Чехії, Угорщині, Польщі та Україні дещо схожа. Більшість представників компанії цих країн для налагодження контактів на достатньому рівні володіють англійською мовою, на відміну від представників старшого віку, тому іноді потрібен перекладач. Найкращий варіант у таких ситуаціях – попереднє погодження щодо присутності перекладача на діловій зустрічі. Така ситуація не образить представника жодної з країн, проте допоможе уникнути незручностей через мовний бар'єр під час ділових переговорів.

Під час проведення першої зустрічі та подальших переговорів бізнес-культури Чехії, Угорщини, Польщі та України є надзвичайно подібними. Переговори може проводити як одна особа від компанії, так і група осіб. Досить важливо заздалегідь, щонайменше за 2-3 тижні, домовитися про першу зустріч, обов'язково детально обговоривши час та місце. Подальші переговори можна призначати за коротший термін, але бажано заздалегідь.

Неприйнятним є навіть незначне запізнення на ділову зустріч. Якщо ж запізнення вимушене – обов'язково потрібно зателефонувати та попередити своїх партнерів. В Угорщині перша зустріч є досить формальною, тому від угорської компанії на такій зустрічі рідко буде присутній керівник вищої ланки управління. Як правило, присутні управлінці середньої ланки, які налагодять початкові контакти і призначать наступну зустріч.

На переговорах з польською компанією корисно мати місцевого представника, який започаткує контакт. Ця людина допоможе подолати непорозуміння між культурами, що дозволить більш ефективно ведення бізнесу. Хоча ділові зустрічі в Польщі можуть не завжди розпочатися вчасно, поляки очікують, що іноземні партнери будуть пунктуальними.

8 Passport to Trade 2.0. Polish business culture. URL: <https://businessculture.org/eastern-europe/poland/>

Це ж стосується й українських представників бізнесу.

Якщо співпраця на етапі обговорення умов контракту, то виникає питання торгів, тобто досягнення консенсусу про його вартість. Більшість бізнесменів в Чехії не люблять торгуватися, однак можуть бути дуже наполегливими переговорниками. Незважаючи на те, що етап переговорів може тривати досить довго, ціни рідко змінюються більш ніж на 15-25 відсотків від початкової пропозиції⁹. Чеських представників бізнесу досить складно змусити змінити початкові умови контракту, тому навіть незначні поступки даються дуже складно.

Чехи часто віддають перевагу прямому стилю переговорів. Вони дуже рідко вдаються до маніпулятивних прийомів. Але можуть апелювати до обмежених повноважень, заявивши, що їм потрібно попросити схвалення керівника. Найчастіше це буде правда.

З переходом країни від соціалістичної економічної моделі до економіки вільного ринку, корупція та хабарництво стали дещо поширеними в державному та приватному секторах Чехії. Однак люди можуть проводити лінію по-різному, розглядаючи незначні виплати, як винагороду за отримання роботи, а не як хабарі. Крім того, потрібно враховувати, що між врученням подарунків і підкупом є тонка межа. Таке сприйняття корупції характерне також і для України.

За результатами переговорів, рішення ухвалюють керівники вищого рівня, незважаючи на те, хто був фактично присутній на зустрічі. Приймаючи рішення, бізнесмени зазвичай розглядають конкретну ситуацію, а не застосовують універсальні принципи чи підходи. Особисті відчуття при цьому мають таке ж значення, як і об'єктивні чинники. Чехи не схильні до ризику. Письмові договори, як правило, є великими за обсягом та детальними за змістом. Вони часто визначають детальні умови як для основного предмета угоди, так і для багатьох можливих випадків відхилення від умов договору.

У Чехії досить складна система нормативно-правових актів, тому перед підписанням договору важливо скористатися послугами місцевої юридичної компанії. Але на переговори юриста брати не рекомендовано, оскільки чехи можуть розцінити це, як вияв недовіри.

Представники бізнесу в Угорщині не люблять торгуватися, проте, якщо справа доходить до цього, то вони досить добре вміють це робити.

9 Passport to Trade 2.0. Czech business culture. URL: <https://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/>

Процес переговорів може тривати як і в інших країнах Східної Європи, а ціна контракту рідко може відхилитися більше ніж на 20-30 відсотків від початкового значення¹⁰.

Як і в чехів, в угорців переважає прямий стиль переговорів, під час яких представники компанії діють в межах своїх повноважень, тому цей процес є тривалим. Остаточне рішення приймає керівництво компанії, тому переважно проводять кілька раундів переговорів.

Приймаючи рішення, бізнесмени з Угорщини можуть не дуже покладатися на правила чи закони. Переважно вони розглядають конкретну ситуацію індивідуально, а особисті відчуття мають таке ж значення, як і для чехів, – тобто на рівні із об'єктивними фактами. Як правило, контракти, підписані з угорськими компаніями, є надійними у виконанні.

Процес переговорів і торгів із бізнесменами з Польщі подібний до інших слов'янських країн. Не варто очікувати легкої поступки у зміні вартості контракту, а в процесі переговорів поляки є досить терплячими та наполегливими. Так само, як і в Чехії та Угорщині, кінцева вартість контракту рідко може відхилитися на 20-30 відсотків від початкової пропозиції¹¹.

Поляки, як і чехи та угорці, часто віддають перевагу прямому стилю переговорів. Дуже рідко використовують маніпуляції в переговорах. Польські компанії є досить ієрархічними, а тому рішення завжди приймають керівники вищого рівня. З огляду на це, процес переговорів також може бути тривалим і передбачає кілька етапів. Представники компанії, що проводять переговори, діють тільки в межах своїх повноважень, тому, якщо на переговорах виникають питання, що виходять за ці межі, вони одразу про це поінформують.

Під час переговорів поляки можуть проводити консультації зі своїм керівництвом. Це не потрібно сприймати як вияв некомпетентності, навпаки, це свідчить про сумлінне виконання правил компанії та роботу на якісний результат.

Приймаючи рішення, бізнесмени враховують особливості кожної окремої ситуації. Як правило, представники бізнесу з Польщі не схильні до ризику, тому укладені контракти досить детально та чітко прописують усі можливі варіанти виконання угоди. Підписання договору важливе не

10 Negotiating International Business – Hungary. URL: <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Hungary.pdf>

11 Negotiating International Business – Poland. URL: <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Poland.pdf>

лише з юридичної точки зору, але і як вагоме підтвердження зобов'язань польських партнерів. Тому укладений контракт із поляками є свідченням важливості для них співпраці. Однак підписані договори не завжди можуть виконуватися. Це значною мірою залежить від рівня постійних стосунків між партнерами договору. Для успішного його виконання важливо завжди бути на зв'язку із польськими партнерами, що створить для них відчуття довіри.

Ведення бізнесу для українських бізнесменів ґрунтується на особистісному контакті та довірі. Тому перед початком переговорів потрібно налагодити такий зв'язок шляхом незначної розмови про речі, не пов'язані з бізнесом. Авторитет особи в українському бізнесі визначається посадою в компанії та її досягненнями.

Хоча процес переговорів в українській бізнес-культурі також досить тривалий, на відміну від розглянутих країн, кінцева вартість контракту може відхилитися від початкової на 40 відсотків, а то й більше¹². Українські бізнесмени готові торгуватися, але при цьому вони повинні бачити чітку вигоду для себе за поступку в ціні. Здебільшого поступка у вартості контракту є свідченням прихильності українських бізнесменів і орієнтації на довготривалу співпрацю. Тому це є позитивним сигналом у випадку пошуку довгострокових партнерів у бізнесі.

Дослідивши особливості культури ведення бізнесу в Чехії, Угорщині, Польщі та Україні, можемо окреслити ряд моментів, які українські бізнесмени можуть поліпшити у взаємодії з іноземними партнерами, використавши досвід слов'янських країн, а в дечому і випередивши їх.

Першим таким моментом є вияв поваги до партнерів на початковому етапі переговорів, а саме – процес призначення першої зустрічі. Потрібно заздалегідь, за 3-4 тижні, домовитися про час та місце переговорів. Про серйозність намірів і важливість співпраці з іноземним партнером доцільно за тиждень до зустрічі надіслати на електронну адресу лист-нагадування про призначену зустріч та поцікавитися, чи домовленість в силі. Така увага до деталей є свідченням професіоналізму та ознакою ефективного планування. Звичайно ж потрібно намагатися уникати запізнь на будь-яку ділову зустріч.

Другим моментом, в якому українські бізнесмени можуть випередити своїх колег з інших слов'янських країн, – це знання ділової англійської мови. Дослідження переконують, що молоде покоління в цілому володіє

12 Negotiating International Business – Ukraine. URL: <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Ukraine.pdf>

англійською мовою, але іноземні бізнес-партнери повинні бути готові до того, що не все може бути зрозуміле українським колегам і рекомендовано потурбуватися про залучення перекладача. Удосконалення знань з ділової англійської мови буде суттєвою перевагою для українських представників бізнесу під час переговорів. Звичайно, більш ефективно проводити переговори без перекладача, оскільки це сприяє встановленню особистісного контакту. Люди відчують, що їх розуміють і це сприяє формуванню довіри на особистісному рівні. Далі, якщо в переговорах йтиме мова про питання, що можуть становити комерційну таємницю, то значно комфортніше такі моменти обговорювати без сторонніх людей. І останнє, відсутність потреби у перекладачі свідчить про високий професійний рівень, що неодмінно справить позитивне враження на іноземних колег.

У межах пропонованого дослідження, доцільно виділити цінності цивілізованого ринку, а саме: порядність, комерційна компетентність, демократична орієнтація, розумний ризик, надійність у справах, контактність, діловитість, відповідальність перед суспільством, чесність і дотримання законів, вірність слову, забезпечення високої якості своєї продукції та послуг, дотримання норм безпеки продукції і праці, правдивість реклами, справедливе ставлення до працівників, дотримання всіх фінансових і виробничих зобов'язань перед партнерами, захист навколишнього середовища, участь у добродійності та соціально-економічному розвитку країни, регіону, де розташована фірма, відмова від підкупу і хабарів, доступ громадськості та держави до інформації про реальні справи фірми. Численні фірми у багатьох країнах мають такий принцип: «Прибуток – понад усе, але честь – вища від прибутку».

Висновки. Дослідження культури ведення бізнесу в Чехії, Угорщині, Польщі та Україні свідчить про схожість підходів до встановлення початкових контактів, стратегій ведення переговорів та виконання умов контрактів. Подібними також є важливість встановлення індивідуального контакту між присутніми особами на зустрічах, особливо це має важливе значення на початкових етапах переговорів. Встановлення такого контакту є передумовою довірливих стосунків і обговорення питань, що є предметом ведення бізнесу. Однаковою для всіх країн є важливість виконання досягнутих домовленостей, хоча і процес переговорів може бути тривалим.

Contact:

Oleksandra Patryak,

PhD in Economics, Senior Lecturer at the
Department of Information and Social and Cultural Affairs
Western Ukrainian National University

Патряк О.Т.,

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри інформаційної та
соціокультурної діяльності,
Західноукраїнського національного університету