



МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.9

КРОС-КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Марія Варламова

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, Україна

Резюме. Досліджено особливості ведення ділових переговорів з іноземними партнерами з урахуванням впливу культурних чинників. Здійснено систематизацію підходів до розуміння ділових переговорів та визначено, що ділові переговори являють собою дво- або багатосторонній процес спілкування, внаслідок якого приймається спільне рішення щодо реалізації бізнес-інтересів. Розглянуто наукові підходи до групування культур за певними ознаками, зокрема Е. Хола, Г. Хофстеде та Р. Льюїса, Флоренса Клакхона і Фреда Строббека, Д. Пінто, Р. Гестеланда Ф. Тромпенаарса і Ч. Хемпден-Тернера. Здійснено аналіз прояву певних культурних особливостей щодо представників країн, з якими на даний момент Україна має найбільш розвинені торговельно-економічні відносини. Відповідно, ймовірність виникнення потреби у веденні переговорів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є досить високою. Серед таких країн за статистичними даними 2020 року обрано такі: Китай, Польща, Індія, Іспанія, Італія, Росія, Білорусь, Єгипет, Нідерланди, Німеччина, Румунія, Туреччина, Угорщина, США, Бельгія, Ізраїль, Індонезія, Ірак, Молдова, Саудівська Аравія, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Франція та Чехія. Користуючись підходом Герта Хофстеде і його теорією культурних вимірювань для наведених країн були проаналізовані показники, що характеризують прояв дистанції влади, індивідуалізму, маскулинності, уникання невизначеності, довготермінової орієнтації та індульгенції. Визначено країни, культури яких згідно з наведеною методикою найбільш близькі до України, а, отже, побудова комунікацій з їх представниками є більш зрозумілою та характеризуватиметься меншою ймовірністю виникнення непорозумінь унаслідок дії культурних чинників. Для інших країн виділені окремі схожі та відмінні з Україною культурні особливості. З урахуванням вказаних особливостей наведено рекомендації щодо планування та ведення ділових переговорів з представниками інших країн, що спрямовано на збільшення вигод та можливостей для української сторони в процесі прийняття спільних з партнерами рішень.

Ключові слова: крос-культурні комунікації, ділові переговори, міжнародний бізнес, бізнес-культура.

Отримано 07.10.2021

UDC 339.9

CROSS-CULTURAL ASPECTS OF BUSINESS NEGOTIATIONS

Mariia Varlamova

Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

Summary. The features of conducting business negotiations with foreign partners, taking into account the influence of cultural factors are investigated in this paper. The systematization of approaches to understanding business negotiations is performed and it is determined that business negotiations are bilateral or multilateral

processes of communication, as a result of which a joint decision concerning business interests realization is made. Scientific approaches to the cultures grouping by certain features, particularly, E. Hall, G. Hofstede and R. Lewis, Florence Clachon and Fred Strodbeck, D. Pinto, R. Gesteland, F. Trompenaars and C. Hampden-Turner are considered. Analysis of the manifestation of certain cultural features in relation to the representatives of the countries with which Ukraine currently has the most developed trade and economic relations is carried out. Accordingly, the probability of the need to negotiate the foreign economic activity implementation is rather high. The following countries are selected among them according to 2020 statistics: China, Poland, India, Spain, Italy, Russia, Belarus, Egypt, the Netherlands, Germany, Romania, Turkey, Hungary, USA, Belgium, Israel, Indonesia, Iraq, Moldova, Saudi Arabia, the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, France and the Czech Republic. Using Hert Hofstede's approach and his theory of cultural dimensions for the listed countries, the indicators characterizing the manifestation of the distance of power, individualism, masculinity, avoidance of uncertainty, long-term orientation and indulgence are analyzed. The countries which cultures are the closest to Ukraine's one are identified according to the above mentioned methodology, and, consequently, the construction of misunderstandings due to cultural factors. For other countries the cultural features similar and different from Ukraine ones are defined. Taking into account these features, recommendations for planning and conducting business negotiations with representatives of other countries, aimed at increasing the benefits and opportunities for Ukraine in the process of making joint decisions with partners are given.

Key words: cross-cultural communications, business negotiations, international business, business culture.

Received 07.10.2021

Постановка проблеми. В сучасних умовах у світі спостерігається активізація розвитку різних форм міжнародних економічних відносин, що веде до інтенсифікації взаємодії між представниками різних країн. Однією із важливих передумов формування міжнародних бізнес-відносин є налагодження ефективних комунікацій з представниками іншої культури. Можливість знайти міжнародного партнера, підписати з ним контракт щодо реалізації спільних бізнес-інтересів залежить від результату ведення ділових переговорів. Культурні чинники у цьому напрямі відіграють дуже велику роль, адже розуміння і ставлення до одних і тих самих речей у різних культурах може бути протилежним. Таким чином, актуальним є дослідження особливостей ведення переговорів між представниками різних культур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі врахування культурних розходжень у комунікаціях присвячено чимало праць, зокрема таких авторів, як В. Андерсон, А. Метс, К. Селіх, С. Джейн, Річард Р. Гестеланд, Н. М. Едвардс, Р. Д. Льюїс, Е. Хол, Г. Хофштеде та ін. Враховуючи сучасні тенденції динамічного розвитку та поглиблення міжнародної співпраці, актуалізується питання вивчення моделей ведення ділових переговорів українців з представниками різних країн світу.

Метою дослідження є аналіз крос-культурних особливостей ведення ділових переговорів.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: вивчити підходи до розуміння поняття «ділові переговори», проаналізувати теорії поділу культур за певними ознаками, проаналізувати особливості ведення переговорів між представником України та представниками країн, з якими найбільше розвинені торговельно-економічні відносини.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Розвиток компетенцій ведення переговорів у сучасному світі є невід'ємною запорукою успіху, що зумовлює необхідність вивчення комунікаційного процесу з погляду різних наук – психології, філософії, соціології, менеджменту тощо. У світовій практиці значна кількість міжнародних проєктів залишається не реалізованою через неврахування культурних особливостей сприйняття інформації, поводження з іноземним партнером. Наслідок неефективно проведених

переговорів з представниками іноземних компаній – не підписання контракту, конфлікти або зменшення переваг від зовнішньоекономічної діяльності.

Вивчення поглядів різних авторів на поняття ділових переговорів (табл. 1) дозволяє зробити висновок, що вони являють собою двох- або багатосторонній процес спілкування, внаслідок якого приймається спільне рішення щодо реалізації бізнес-інтересів.

Таблиця 1. Підходи до визначення понять «переговори», «ділові переговори»

Table 1. Approaches to the definitions of «negotiations», «business negotiations»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Словник української мови [1]	«Переговори – це розмова, бесіда з метою обмінятися думками або домовитися про що-небудь з кимсь; обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди»
2	Плотніченко С. Р., Агеева І. В. [2]	«Ділові переговори – вид спільної з партнерами діяльності, спрямований на вирішення проблеми і передбачає укладення договорів, угод, контрактів»
3	Harvard low school [3]	«Ділові переговори – переговори між юридичними особами, їх постачальниками та співробітниками»
4	Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. [4]	«Переговори – метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси»
5	Красніцька Г. М. [5]	Ділові переговори – це «процес, при якому триває обмін діловою інформацією та досвідом роботи, що передбачає досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети»

При проведенні переговорів можуть використовуватися різні способи та прийоми, що впливають на прийняття рішення опонентом. У спілкуванні представників однієї культури використання таких прийомів є зрозумілішим з огляду на більшу схожість світосприйняття співрозмовників. Як відомо, у процесі комунікації інформація, що передається відправником (одним із співрозмовників) не є тотожною інформації, яку усвідомив її отримувач (іншим співрозмовником). На це впливає ряд чинників, зокрема особливості світосприйняття, що значно відрізняється між представниками різних культур. Одні й ті самі зображення, жести, символи можуть трактуватися по-різному. Саме тому перед тим як починати ділові переговори, необхідно вивчити особливості культури співрозмовника.

Існуює багато підходів щодо групування культур за певними ознаками. Найбільш використовуваними є підходи Е. Хола, Г. Хофстеде та Р. Льюїса.

Е. Хол поділив культури за двома ознаками [6]:

1. Низько- та висококонтекстуальні культури.

Висококонтекстуальною є культура, в якій більшість інформації визначається немовним контекстом – поведінкою, особистим враженням, статусом тощо. При веденні переговорів з представниками даних культур важливо досить ретельно підготуватися до зустрічі, встановити довірливіші зв'язки ще до початку переговорів. При цьому спілкування буде не завжди стосуватися безпосередньо бізнесу, адже співрозмовнику важливо не тільки вивчити ретельно бізнес-пропозицію, але й встановити надійні партнерські зв'язки. Без останніх і реалізація спільної справи іноді стає неможливою

У низькоконтекстуальній культурі більше значення надається словам, а не контексту розмови. Представники такої культури висловлюються чітко, по справі, відкрито виражаючи своє незадоволення, у переговорах лояльніше ставляться до партнерів, які чітко та без прихованих змістів відповідають на поставлені запитання.

2. З монохронним або поліхронним сприйняттям часу. Представники культур з монохронним сприйняттям часу схильні виконувати все послідовно, внаслідок чого запізнення на зустріч та зривання термінів не є характерним для них. Поліхронне сприйняття часу означає виконання одночасно кількох справ, як результат можливі відхилення від часу.

3. Контактні та дистантні культури. Представники першого типу культур комфортно почувають себе на маленькій відстані, що певною мірою є ознакою довірливих стосунків, у той час як представники другого типу культур цінують особистий простір і значно більшу відстань.

Г. Хофстеде виділив більше критеріїв при поділі культур, що є важливим для глибшого розуміння партнерів [7]:

1. Дистанція влади, що коливається від низької до високої. При низькій дистанції власті між людьми різними за ієрархією встановлюються більше партнерські відносини, що ґрунтуються на взаємовідповідальності та довірі. При високій – відчувається статусність, можуть бути прояви тоталітаризму. При плануванні ділових переговорів з представниками культури з високою дистанцією влади потрібно, при можливості, на зустріч делегувати представника з подібним до опонента або вищим статусом.

2. Індивідуалізм/колективізм – здатність орієнтуватися, в першу чергу, на власні або колективні інтереси. При веденні переговорів варто розуміти, що деякі культури при прийнятті рішення будуть обов'язково радитися з колегами.

3. Маскулінність/фемінність – здатність при прийнятті рішень проявляти «чоловічі» або «жіночі» риси характеру. Залежно від прояву цієї ознаки можливо використовувати різні психологічні прийоми, здатні викликати у партнера необхідні почуття, що вплинуть на прийняття рішення.

4. Довго- або короткотермінова орієнтація – здатність ставити далекосяжні цілі та на основі них короткотермінові або схильність орієнтуватися в першу чергу на найближчу перспективу.

5. Уникання невизначеності, що характеризується ступенем схильності до ризику та уникання незрозумілих ситуацій. Для представників з високим індексом уникання невизначеності при веденні ділових переговорів потрібно максимально продемонструвати надійність пропонованої ідеї.

6. Індульгенція – міра, в якій представники різних культур здатні контролювати свої імпульси та бажання.

Р. Льюїс поділив культури на моно-, полі- та реактивні [8].

Представники моноактивної культури орієнтовані на чітке планування діяльності та її сумлінну реалізацію відповідно до встановлених термінів.

Для представників поліактивної культури притаманні такі риси, як нестриманість, схильність до спілкування, що прямо не стосується порушеної на переговорах проблеми, здатність виконувати кілька справ одночасно, імпульсивність.

Представники реактивної культури демонструють шанобливість, уважність, повільність у прийнятті рішень, відповідально ставляться до своєї репутації.

Окрім представлених підходів до класифікації культур також слід зазначити дослідження Флоренса Клакхона і Фреда Стробека, Д. Пінто, Р. Гестеланда Ф. Тромпенаарса і Ч. Хемпден-Тернера, що розширюють наведені ознаки й концентрують увагу на окремих аспектах, наприклад, ставлення до навколишнього середовища.

В межах проведеного дослідження систематизовано інформацію щодо представників країн, з якими на даний момент Україна має найбільш розвинені торговельно-економічні відносини, а, отже, потреба ведення переговорів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є досить високою.

Згідно зі статистичними даними за 2020 рік найбільші обсяги торгівлі товарами України спостерігаються з такими країнами, як Китай, Польща, Індія, Іспанія, Італія, Росія, Білорусь, Єгипет, Нідерланди, Німеччина, Румунія, Туреччина, Угорщина, США, Бельгія, Ізраїль, Індонезія, Ірак, Молдова, Саудівська Аравія, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Франція та Чехія.

Використовуючи типологію культур Г. Хофстеде, проаналізуємо показники вимірювання культури вказаних країн (табл. 2).

Таблиця 2. Показники вимірювання культури згідно з теорією Г. Хофстеде

Table 2. Indicators of culture measurement according to G. Hofstede theory

Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм	Маскулінність	Уникання невизначеності	Довготермінова орієнтація	Індульгенція
Україна	92	25	27	95	86	14
Австрія	11	55	79	70	60	63
Бельгія	65	75	54	94	82	57
Білорусь	95	25	20	95	81	15
Болгарія	70	30	40	85	69	16
Єгипет	70	25	45	80	7	4
Ізраїль	13	54	47	81	38	*
Індія	77	48	56	40	51	26
Індонезія	78	14	46	48	62	38
Ірак	95	30	70	85	25	17
Іспанія	57	51	41	86	48	44
Італія	50	76	70	75	61	30
Китай	80	20	66	30	87	24
Молдова	90	27	39	95	71	19
Нідерланди	38	80	14	53	67	68
Німеччина	35	67	66	65	83	40
Польща	68	60	64	93	38	29
Росія	93	39	36	95	81	20
Румунія	90	30	42	90	52	20
Саудівська Аравія	95	25	60	80	36	52
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	35	89	66	35	51	69
США	40	91	62	46	26	68
Туреччина	66	37	45	85	46	49
Угорщина	46	80	88	82	58	31
Франція	68	71	43	86	63	48
Чехія	57	58	57	74	70	29

*Кольором виділено показники з порівняно високим проявом (більше 50)
Джерело: складено на основі [9].

Характеризуючи показники України за вказаним підходом, слід зазначити, що для неї притаманні досить високі показники дистанції влади, уникання невизначеності та довготермінової орієнтації. На низькому рівні прояв індивідуалізму, маскулінності та індульгенції. Найбільш схожі за аналогічними показниками є Білорусь, Болгарія, Росія, Румунія. Отже, з цими країнами найменша ймовірність виникнення непорозуміння через культурні чинники.

Високим, як і в Україні, показник дистанції влади (більше 50) окрім вказаних країн є також у Бельгії, Єгипту, Індії, Індонезії, Іраку, Іспанії, Китаю, Молдови, Польщі, Румунії, Саудівської Аравії, Туреччини, Франції та Чехії. Відповідно, при плануванні переговорів з цими країнами варто звернути увагу на посаду особи, яка буде спілкуватись із представником іншої країни.

Низьким показником індивідуалізму (50 і нижче), що означає переважання колективізму, характеризуються також такі країни: Єгипет, Індія, Індонезія, Ірак, Китай, Молдова, Румунія, Саудівська Аравія, Туреччина. При плануванні переговорів з представниками даних країн варто врахувати, що вони схильні приймати рішення колективно, радитись із колегами або близькими людьми, ставити інтереси колективу вище власних. З іншими країнами, відповідно, при здійсненні впливу на опонента варто застосовувати методи і прийоми ведення переговорів, здатних підкреслити власну вигоду опонента.

Протилежне значення відносно України за рівнем маскулінності мають Австрія, Бельгія, Індія, Ірак, Італія, Німеччина, Польща, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, США, Угорщина та Чехія. Представники даних культур схильні приймати рішення раціональніше, тому при веденні переговорів з ними, аргументи мають бути переконливими, чіткими та демонструвати можливий результат на перспективу.

Більш схильними до ризику, на відміну від українців, є представники Індії, Індонезії, Китаю, Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, США, про що свідчить значення індексу уникання невизначеності. Отже, при веденні переговорів з ними можна розраховувати на прийняття ризикових, але цікавих пропозицій.

Високий рівень здатності орієнтуватися на короткотермінові перспективи простежується для представників Єгипту, Ізраїлю, Іраку, Іспанії, Саудівської Аравії, США та Туреччини, що є відмінним від даного показника для України.

Виражений показник індульгенції спостерігається лише для представників Австрії, Бельгії, Нідерландів, Саудівської Аравії, Сполученого Королівства Великої Британії, Північної Ірландії та США.

Таким чином, використовуючи наведені значення показників, можна врахувати особливості сприйняття інформації та обрати прийоми, методи ведення ділових переговорів з метою досягнення максимальної вигоди.

Висновки. Проведений аналіз підходів до розуміння поняття «ділові переговори» дозволив зробити висновок, що вони являють собою дво- або багатосторонній процес спілкування, внаслідок якого приймається спільне рішення щодо реалізації бізнес-інтересів. На успішне досягнення власних інтересів під час ведення переговорів мають значний вплив культурні чинники. У світовій практиці існує значна кількість підходів щодо систематизації культур за певними ознаками. Використавши підхід Г. Хофстеде та статистичні дані щодо обсягів торгівлі України за 2020 рік, обрано та проаналізовано особливості ведення переговорів з найактивнішими країнами-партнерами. Аналіз за наведеним підходом дозволив встановити спільні та відмінні риси з українською культурою, що необхідно врахувати при плануванні та веденні ділових переговорів.

Conclusions. The carried out analysis of approaches to understanding «business negotiations» concept makes it possible to conclude that they are bilateral or multilateral processes of communication, as a result of which a joint decision as a result of which a joint decision concerning business interests realization is made. Cultural factors have significant influence on the successful achievement of one's own interests during negotiations. In world practice, there is a large number of approaches to the systematization of cultures by certain features. Using Hofstede's approach and statistics of Ukraine's trade volumes in 2020, the

features of negotiations with the most common partner countries are selected and analyzed. The analysis of this approach makes it possible to define common and different features with the Ukrainian culture, which should be taken into account while planning and conducting business negotiations.

Список використаної літератури

1. Словник української мови: в 11 тт. / за ред. І. К. Білодіда; АН УРСР. Інститут мовознавства. К.: Наукова думка, 1970–1980. Т. 6. С. 153. URL: http://ukrlit.org/slovnnyk/slovnnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B8.
2. Плотніченко С. Р., Агєєва І. В. Організація ділових переговорів у бізнесі. URL: <http://surl.li/acyac>.
3. Program on negotiation. Harvard Law School. URL: <https://www.pon.harvard.edu/tag/business-negotiations/>.
4. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 60 с.
5. Красніцька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25876.pdf>.
6. Hall E. The Hidden Dimension. Anchor, 1990. 240 p.
7. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind / 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 578 p.
8. Льюїс Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе от столкновения к взаимопониманию / пер с англ. 2-е изд. М. Дело, 2001. 448 с.
9. Hofstede insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>.

References

1. Slovnnyk ukrainskoi movy: v 11 tt. [Dictionary of the Ukrainian language] / AN URSR. Instytut movoznavstva; za red. I. K. Bilodida. K.: Naukova dumka, 1970–1980. T. 6. P. 153. URL: http://ukrlit.org/slovnnyk/slovnnyk_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B8.
2. Plotnichenko S. R., Ahieieva I. V. Orhanizatsiia dilovykh perehovoriv u biznesi. [Organization of business negotiations in business]. URL: <http://surl.li/acyac>.
3. Program on negotiation. Harvard Law School. URL: <https://www.pon.harvard.edu/tag/business-negotiations/>.
4. Aliushyna N. O., Novachenko T. V. (2013). Moralno-psykholohichni zasady upravlinskoii diialnosti [Moral and psychological principles of management]: navch.- metod. materialy. K.: NADU, 2013. 60 p.
5. Krasnitska H. M. Etychno-dilovi stosunky biznesmeniv [Ethical and business relations of businessmen] URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25876.pdf>.
6. Hall E. (1990). The Hidden Dimension. Anchor. 240 p.
7. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010). Cultures and Organizations: Software for the Mind; 3rd ed. New York: McGraw-Hill. 578 p.
8. Liuys R. D. (2001). Delovye kul'tury v mezhdunarodnom biznese og stolknovenija k vzaimoponimaniyu [Business cultures in international business from collision to mutual understanding] Per s anhl. 2-e yzd. M.: Delo. 448 p.
9. Hofstede insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>.