

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5107>

УДК [339.5:[005.34:008]](477:430:510:470+571)

JEL: F23, M1, Z13

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ, НІМЕЧЧИНИ, КИТАЮ ТА ПОЛЬЩІ

Ірина Герлах

Львівський національний університет імені Івана Франка
вул. Університетська 1, м. Львів 79000, Україна
e-mail: iryna.yeleyko@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6568-5870

Анотація. У статті здійснено порівняльний аналіз особливостей управлінських культур України та її основних країн-торговельних партнерів у період до повномасштабного вторгнення росії в Україну. Відомо, що особливості національної культури мають значний вплив на ефективність ведення міжнародного бізнесу, міжнародну комунікацію тощо. Для проведення аналізу була взята за основу 6-D модель національних культур Г. Хофстеде. Визнана у науковому світі та міжнародному бізнес-середовищі методологія Г. Хофстеде постійно повертає до себе увагу. Дослідження Г. Хофстеде дають змогу оцінити вплив культури на різні сфери економічної діяльності, зокрема й на міжнародний бізнес. Модель Г. Хофстеде вважається однією з найбільш перспективних, а виділені вченим показники – універсальними. Крім того, методика має ширшу теоретичну і емпіричну базу, ніж альтернативні її варіанти. Порівняльний аналіз управлінських культур показує, що управлінська культура України за своїми основними характеристиками більше подібна до управлінських культур країн-колишніх республік СРСР чи східноєвропейських країн як от Польща, Румунія, Словаччина. Натомість існують значні культурні відмінності з деякими країнами-членами ЄС (наприклад Німеччиною) чи країнами Східної Азії (наприклад Китаєм). Проте у сучасній глобалізованій економіці у міжнародні економічні відносини залучені усі країни світу. Власне для здійснення успішної зовнішньоекономічної діяльності та уникнення конфліктних ситуацій розуміння управлінської культури торговельних партнерів є вкрай необхідним.

Ключові слова: управлінська культура, міжкультурна взаємодія, міжнародний бізнес, параметри вимірювання національної культури, крос-культурна комунікація.

Постановка проблеми. Поряд із фінансовими, комерційними та політичними ризиками існують крос-культурні ризики, що суттєво впливають на ведення міжнародного бізнесу. На відміну від політичних та економічних, культурний чинник

важче ідентифікувати та передбачити. Складність у підтриманні взаєморозуміння представниками різних культур пояснюють тим фактом, що будь-які ситуації розглядаються через призму власної національної культури. Будь-які дії, які не відповідають загально усталеним у певному суспільстві нормам є передумовою для виникнення конфліктних ситуацій. Дослідження особливостей національної культури та її впливу на передумови ведення спільної економічної діяльності з іноземними партнерами для країни є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Класифікацією світових культур займався багато вчених, найбільш відомими серед яких є Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс та Е. Холл. Ряд вчених займалися дослідженням впливу культури на поведінку представників різних країн світу, а також її впливом на ведення міжнародного бізнесу. Серед українських науковців, що займалися вивченням культурних аспектів управлінської діяльності можна виділити: Ю. Палеху, Ю. Петрушенка, Є. Петрашка та ін.

Однак, в умовах динамічних змін у світовій економіці та політиці, постійно виникають нові виклики та завдання, які потребують актуалізації та подальшого розвитку існуючих концепцій.

Постановка завдання. Успішна зовнішньоекономічна політика країни неможлива без дослідження особливостей національної культури та ефективної крос-культурної комунікації. Здійснення аналізу на основі 6-D моделі національних культур Г. Хофстеде допоможе з'ясувати можливі перешкоди, які існують для налагодження ефективної співпраці із основними торговельними партнерами, культури яких відрізняються від української.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість культури в міжнародному бізнесі не можна недооцінювати. Н. Грей у своїй праці «Огляд впливу національної культури на міжнародний бізнес» наголошує, що для ефективної комунікації та зменшення ймовірності виникнення конфліктів і двозначності, необхідне розуміння національних культур [5].

У своїй праці «За межами культури» Е. Холл говорить про параметри міжкультурної комунікації, тобто вимірювання культури, що пов'язують соціальні спільноти та нації та визначають специфічність культури. Також Е. Холл виділяє контекст, як одну з основних характеристик культурних соціумів [10].

Модель британського вченого Р. Льюїса допомагає управляти крос-культурними відмінностями при діловому спілкуванні. В основу розподілу культур покладено принцип організації діяльності суспільства в часі. Згідно з цим критерієм культури розподіляються на три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні [1].

Дослідження Г. Хофстеде дають змогу оцінити вплив культури на різні сфери економічної діяльності, в т.ч. і на міжнародний бізнес.

Згідно з визначенням Г. Хофстеде культура – це колективна ментальна запрограмованість, частина зумовленості нашого сприйняття світу, спільна з іншими представниками нашої нації, регіону або групи, що відрізняє нас від представників інших націй, регіонів і груп. Г. Хофстеде визначає національну культуру як колективне програмування свідомості, що відрізняє членів однієї групи від іншої [7, с. 6].

Сьогодні модель Г. Хофстеде вважається однією з найбільш перспективних, у порівнянні з іншими дослідженнями, оскільки дана методика має ширшу теоретичну і емпіричну базу, ніж альтернативні її варіанти, а виділені вченим показники є універсальними.

Г. Хофстеде запропонував 6-D модель національних культур. Вчений стверджував, що одну культуру від іншої відрізняють наступні шість характеристик: [8]

- *Індивідуалізм – колективізм*, заснований на самоорієнтації особистості (Individualism/Collectivism Index – IDV). Характеризує ступінь, з яким населення певної країни віддає перевагу індивідуальним, аніж колективним діям. Високий індекс індивідуалізму означає концентрацію на власному «єго» і особистих досягненнях; низьке значення індексу вказує на підпорядкування індивідуума колективу, перевага «ми» у менталітеті.

- *Дистанція влади (велика – мала)*. Відображає орієнтацію на владу і авторитет (Power Distance Index – PDI). показує, яке значення в різних культурах надається владним відносинам між людьми, і як варіюються культури щодо даної ознаки. У культурах із низьким індексом дистанції влади найбільше значення надається таким цінностям як рівність у відносинах та індивідуальна свобода. У культурах з високим параметром дистанції влади встановлюється сильна залежність між особами із більш широкими повноваженнями і підлеглими. Питання про легітимність влади тут не настільки важливе, оскільки в суспільстві негласно присутнє визнання того, що в світі має бути певний порядок нерівності, в якому кожен має своє місце [8].

- *Сприйняття невизначеності (сильне – слабке)*, що характеризує рівень готовності до ризику (Uncertainty Avoidance Index – UAI). показує, наскільки в тій чи іншій культурі визнають або обмежують невизначеність [7, с. 154].

У культурах з високим рівнем уникнення невизначеності в ситуації невідомості індивід відчуває стрес і незатишок. Високий рівень невизначеності, згідно з дослідженням Г. Хофстеде, веде не тільки до підвищеного стресу у індивідів, але й до вивільнення у них великої кількості енергії. Тому в таких культурах люди більше схильні до агресивності, для виходу якої створюються особливі канали. Це проявляється в існуванні численних формалізованих правил, що регламентують дії, які дають можливість максимально уникати невизначеності [7, с. 157].

Низький рівень індексу уникнення невизначеності свідчить про те, що представники таких культур не відчувають дискомфорту у незнайомих умовах та схильні до ризику.

- *Мужність – жіночість*, тобто чоловічий або жіночий стиль ділових взаємин (Masculinity/Femininity Index – MAS). Відповідає за баланс між так званими «чоловічими цінностями» (гроші, власність, успіх) і «жіночими цінностями» (якість життя, турбота про слабших) [8].

Сьогодні даний показник отримав іншу назву – *Мотивація до досягнення успіху* (Motivation towards Achievement and Success – MAS) [9]. Високий бал за цим виміром вказує на те, що суспільство буде керуватися конкуренцією, досягненнями та успіхом, причому успіх визначається переможцем/найкращим у галузі. Низький бал (орієнтований на консенсус) за параметром означає, що домінуючими цінностями в суспільстві є турбота про інших і якість життя. Суспільство, орієнтоване на консенсус, – це суспільство, де якість життя є ознакою успіху, а виділятися з натовпу не викликає захоплення. Фундаментальне питання тут полягає в тому, що мотивує людей до успіху: бажання бути найкращими, бути лідером чи важливим є турбота, цінності, мораль, праця, яка приносить задоволення (суспільство орієнтоване на консенсус). [9].

- *Короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє* (Long-Term Orientation Index – LTO). Довготривала орієнтація виявляється у погляді в майбутнє та в наполегливості щодо досягнення цілей. Висновки засвідчили, що менеджери в одних країнах орієнтовані на довгострокову перспективу і відповідно до цього будують свій бізнес. У інших країнах бізнес будується на основі короткострокового бачення майбутнього.

- *Індульгенція – стриманість* (Indulgence versus Restraint – IND). Позначає суспільство, яке дозволяє відносно вільно задовольнити основні та природні потреби людини, пов'язані з насолодою життям та веселощами. Існування стриманості означає, що у такому суспільстві пригнічується задоволення потреб за допомогою суворих соціальних норм.

Для здійснення порівняльного аналізу національних культур із використанням 6-D моделі параметрів вимірювання національної культури, розробленої Г. Хофштеде були виокремлені основні торговельні партнери України у 2021 році, до повномасштабного вторгнення росії в Україну. Найбільшу частку у зовнішній торгівлі займали країни-члени ЄС (вагома частка при цьому припадала на Польщу та Німеччину), а також Китай [2].

Згідно з 6-D моделлю Г. Хофштеде показники, що характеризують ментальність населення Китаю, Німеччини, Польщі та України, мають наступні значення (див. рис. 1).

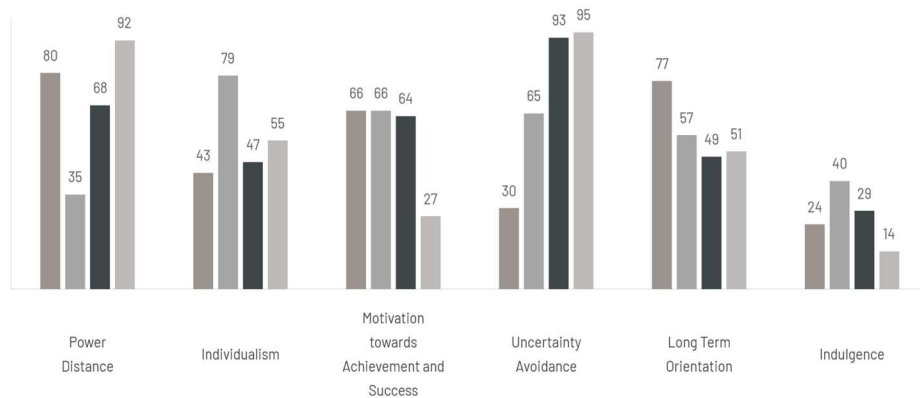


Рис. 1. Показники Г. Хофштеде, що характеризують управлінську культуру Китаю, Німеччини, Польщі та України [9]

Як свідчать результати порівняльного аналізу, показник індивідуалізму є найвищим у Німеччині (79 балів), натомість ментальність представників інших трьох країн є більш колективістською. У колективістських суспільствах люди належать до «груп», які піклуються про них в обмін на лояльність. Історично так склалося, що слов'янські народи були колективістськими. Те саме стосується Китаю, Індії, Японії та інших країн цього регіону.

Щодо показника «дистанція влади», то серед обраних країн суттєво нижчим він є у Німеччині (35 балів). В інших обраних країнах він є вищим, а в Китаї та Україні наближається до максимального значення (80 і 92 бали відповідно). Для прикладу, його високе значення у Китаї свідчить, що у суспільстві нерівність між людьми є прийнятною. Відносини підлеглих і керівників мають тенденцію до поляризації, а захисту від зловживання владою з боку керівних органів немає. Так само в Україні влада та суспільство дуже віддалені. У країнах з таким високим рівнем показника великого значення набувають символи статусу. Поведінка має відображати й репрезентувати статусні ролі в усіх сферах ділової взаємодії [9].

Характеризуючи показник «мотивація до досягнення успіху» можна зауважити, що Китай, де показник становить 66 балів є суспільством з високою мотивацією до

досягнення успіху. Прикладом може служити той факт, що багато китайців пожертвують пріоритетами сім'ї та дозвілля заради роботи. Іншим прикладом є те, що китайські студенти дуже піклуються про результати іспитів і рейтингів, оскільки це є основними критеріями їх успішності.

Оскільки показники Німеччини та Польщі є схожими (66 та 64 бали відповідно), то можна стверджувати, що суспільством керує бажання досягнути успіху. Люди радше «живуть для того, щоб працювати» і черпають високу самооцінку зі своїх завдань. Акцент робиться на справедливості, конкуренції та результативності, а конфлікти вирішуються шляхом боротьби з ними.

Відносно низький бал для України, на рівні 25, може бути несподіваним з огляду на те, що у країні, до прикладу, цінується статус. Однак в нашій країні це пов'язано з високою дистанцією влади. Іншою особливістю є те, що українці як на роботі, так і при зустрічі з незнайомою людиною досить применшують свої особисті досягнення, внески чи здібності. Українці, здебільшого, скромно говорять про себе, а професіонали таких сфер як вчені, дослідники чи лікарі, часто з терпінням ставляться до того, що у них дуже скромний рівень життя.

Можна стверджувати, що Україна є більш «жіноча» культура (показник нижче середнього рівня). Німеччина, Польща та Китай вважаються маскулініними («чоловічими») суспільствами.

Щодо показника «сприйняття невизначеності», то найнижчим його рівень є у Китаї. Вважається, що країну влаштовує двозначність у комунікації, а китайська мова сповнена неоднозначних слів і виразів, які європейцям важко зрозуміти. Більшість китайських підприємств належать до малого та середнього бізнесу. Однак високий рівень показника в Україні та Польщі означає, що суспільства є дуже бюрократизовані і, у випадку України є корумпованими. Крім того країни з високим рівнем уникнення невизначеності зберігають жорсткі кодекси переконань і поведінки та нетерпимі до нетипової поведінки та ідей. У цих культурах існує емоційна потреба в правилах (навіть якщо здається, що правила ніколи не працюють).

Щодо показника «короткострокова – довгострокова орієнтація на майбутнє», то помітно, що він є приблизно однаковим та значним для усіх досліджуваних країн, за винятком Китаю, де даний показник є незначно вищим. Це означає, що кожна з країн має дуже прагматичну культуру. У суспільствах з прагматичною орієнтацією люди вірять, що істина дуже залежить від ситуації, контексту та часу. Вони демонструють здатність легко адаптувати традиції до умов, що змінилися; сильну схильність до заощаджень та вкладень; ощадливість; наполегливість у досягненні результату.

Показник «індульгенція – стриманість» є також приблизно однаковим та на відносно низькому рівні у порівнюваних країнах. Низьке значення показника (як от в Україні чи Китаї) вказує, що суспільства є стриманими, мають тенденцію до цинізму та песимізму. Крім того стримані суспільства не роблять великого акценту на дозвіллі та контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією відчувають, що їхні дії обмежені соціальними нормами, а потурати собі – це дещо неправильно.

Дослідження вітчизняних вчених Л. Петрашка та А. Овчаренка, які стосувалися ділової поведінки та цінностей потенційних та існуючих партнерів підприємств агропромислового машинобудування України також показали, що українська управлінська культура за своїми основними характеристиками досить схожа із такими країнами як росія, Білорусія, Польща та Румунія. Проте існують значні культурні відмінності з такими країнами: ФРН, ВБ, Чехією, США [4].

Наприкінці 1990-х років Д. Майтрі та Т. Бредлі провели дослідження культурних особливостей деяких республік колишнього СРСР. Згідно із дослідженням Д. Майтрі та Т. Бредлі, Україна мала доволі низьку дистанцію влади, середній ступінь індивідуалізму поряд з колективізмом, низький показник мужності, середній ступінь прагнення уникнути невизначеності [6].

Протягом багатьох років Україна залишалась, великою мірою «закритою» країною порівняно з нашими країнами-сусідами ЦСЄ (Польща, Чехія, Словаччина тощо). З огляду на це, у іноземних партнерів сформувався цілий ряд негативних стереотипів про Україну. Проте протягом останніх років українське суспільство змінює, а часом навіть «ламає» ряд стереотипів і це позитивно впливає на налагодження зовнішньоекономічних зв'язків, укладання успішних міжнародних угод та поєднання міжнародне партнерство. Звичайно, повномасштабне вторгнення росії в Україну негативно вплинуло на посилення інвестиційних та зовнішньоекономічних відносин.

Можна стверджувати, що схожість культур позитивно впливає на збільшення обсягів міжнародного співробітництва, а культурні відмінності є перешкодою на шляху до ефективних міжнародних економічних відносин. Багато українських науковців наголошують на збігові стратегічних цілей України і Польщі. На загал, Польща зацікавлена в існуванні незалежної, стабільної і передбачуваної української держави [3]. Проте вивчення показників вказало, що культури не є цілком спорідненими і схожими, що може також створювати бар'єри у співпраці двох країн.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, порівняльний аналіз параметрів вимірювання національної культури для України та її торговельних партнерів дає змогу пояснити не лише причини співпраці українських компаній із представниками тих чи інших країн, а й дозволяє зрозуміти основні переваги та ризики на шляху здійснення інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності між ними.

Також це дає можливість сформулювати основні підходи до розвитку українськими підприємствами управлінської культури, яка б відповідала основним тенденціям у процесі глобалізації та лібералізації міжнародних економічних відносин.

1. Алдошина М.В., Брусильцева Г.М. Крос-культурні комунікації в галузі туризму в умовах глобалізації. *Бізнесінформ*. 2014. № 3. С. 197-202.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.pdf> (дата звернення 01.04.2024).
3. Слейко І.В. «Крос-культурні» особливості ведення бізнесу України та Польщі. *Kontynent europejski wobec wyzwań współczesności*. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki. Lwów-Olsztyn, 2018. Том 3. 418 с.
4. Петрашко Л. Кластерні моделі міжнародної ділової переговорної поведінки українських компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: економічні науки. Хмельницьк: ХНУ, 2009. № 5. С. 214-217.
5. Gray Nathan. Overview of the Impact and Influence of National Culture on International Business. *Business Journal for Entrepreneurs*. 2008. № 4. P. 5-22.
6. Mity D., Bradley T. Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics. *National University School of Business and Technology*. 1999. 12 p. URL: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm> (дата звернення 01.04.2024).
7. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York, McGraw-Hill. 2010. 578 p.

8. Hofstede G. The 6-D model of national culture. URL: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (дата звернення 05.05.2024).
9. Hofstede G. Hofstede Insights, Country comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%20germany%20poland%20ukraine> (дата звернення 05.05.2024).
10. Hall Edward T. *Beyond Culture*. New York: Doubleday, 1976. 298 p.

References

1. Aldoshyna M.V., Brusiltseva H.M. Kros-kulturni komunikatsii v haluzi turyzmu v umovakh hlobalizatsii [Cross-cultural communications in the field of tourism in the conditions of globalization]. *Businessinform*. 2014. №3. pp. 197-202 [in Ukrainian].
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua/express/expr2022/02/14.pdf> (accessed 1 April 2024) [in Ukrainian].
3. Yeleyko I.V. «Kros-kulturni» osoblyvosti vedennia biznesu Ukrainy ta Polshchi [“Cross-cultural” features of conducting business in Ukraine and Poland]. *The European continent facing the challenges of modern times*. Lwowski Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franki. Lwów-Olsztyn, 2018. Том 3. 418 p. [in Ukrainian].
4. Petrashko L. Klasterni modeli mizhnarodnoi dilovoi perehovornoї povedinky ukraïnskykh kompanii [Cluster models of international business negotiation behavior of Ukrainian companies]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Seriya: ekonomichni nauky*. Khmelnytsk: KhNU. 2009. № 5. pp. 214-217. [in Ukrainian]
5. Gray Nathan. (2008) Overview of the Impact and Influence of National Culture on International Business. *Business Journal for Entrepreneurs*. № 4. P. 5-22.
6. Mitry D., Bradley T. (1999) Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics. *National University School of Business and Technology*. 12 p. Retrieved from: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm> (accessed 1 April 2024).
7. Hofstede G. (2010) *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York, McGraw-Hill. 2010. 578 p.
8. Hofstede G. The 6-D model of national culture. Retrieved from: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (accessed 5 May 2024).
9. Hofstede G. Hofstede Insights, Country comparison. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=china%20germany%20poland%20ukraine> (accessed 5 May 2024).
10. Hall Edward T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Doubleday, 298 p.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MANAGERIAL CULTURE OF UKRAINE, GERMANY, CHINA AND POLAND

Iryna Gerlach

*Ivan Franko National University of Lviv,
1, Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine, tel. (032) 2394 781,
e-mail: iryna.yeleyko@lnu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6568-5870*

Abstract. Along with financial, commercial and political risks, there are cross-cultural risks that significantly affect the international business. Unlike political and economic

factors, cultural factors are more difficult to identify and predict. The difficulty in maintaining mutual understanding between people of different cultures is explained by the fact that any situation is considered through the prism of their own national culture. Any action that does not meet the generally accepted standards in a particular society is a prerequisite for conflict situations.

This paper presents a comparative analysis of the specific features of the managerial cultures of Ukraine and its main trade partners (China, Germany, Poland) in 2021 (before the war). Hofstede's 6-D model of national cultures was used for the analysis. The Hofstede's methodology, which is recognized in the scientific world and in the international business environment, is constantly attracting attention. The investigation of G. Hofstede allows us to assess the impact of culture on various fields of economic activity, including international business. The Hofstede's model is considered one of the most promising, and the indicators identified by scientists – universal. Besides, the method has a broader theoretical and empirical basis than its alternatives.

A comparative analysis shows that the managerial culture of Ukraine in its main characteristics is more similar to the managerial cultures of the Poland, Romania and other East European countries. Instead, there are significant cultural differences with some EU member states (such as Germany) or the Far East countries (such as China).

However, in today's globalized economy, all countries of the world are involved in international economic relations. Therefore, in order to implement a successful foreign economic policy and avoid conflicts, it is absolutely essential to understand the managerial culture of trade partners.

Key words: managerial culture, intercultural interaction, international business, cultural dimensions, cross-cultural communication.

Стаття надійшла до редколегії 08.05.2024
Прийнята до друку 13.06.2024