

Світове господарство і міжнародні економічні відносини

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА НАЦІОНАЛЬНИХ
КУЛЬТУР: УКРАЇНА ТА ПОЛЬЩА**

Близнюк Т.П.

к.е.н., доцент, докторант ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Значимість національної культури зростає під впливом глобалізації і зростання економічної взаємозалежності між країнами. Для успішного міжнародного співробітництва необхідно знати особливості національної культури і поведінки представників інших країн, як результату прояви цієї культури. Останні двадцять років концепція культурних вимірів Хофстеде є одним з основних підходів для розробки більшості сучасних моделей типології національних культур.

Метою даного дослідження є порівняння крос-культурних особливостей сучасних національних культур України і Польщі на основі концепції культурних вимірів Хофстеде. Зараз використовується шестифакторна модель Хофстеде, яка включає наступні культурні виміри [4]: «дистанція влади» (PDI); «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV); «співвідношення мужності й жіночності» (MAS); «уникнення невизначеності» (UAI); «часова орієнтація» (LTO); «потурання на противагу стримуванню» (IND). Згідно цієї концепції кожна культура отримує бали за кожним з вимірів (від 0 до 100), де 0 означає низьке значення показника, а 100 – високе. Також функціонує сайт Г. Хофстеде, на якому можна отримати результати аналізу культур більшості країн світу [2]. Проаналізуємо особливості національних культур України та Польщі за кожним з вимірів концепції Хофстеде.

Культурний вимір «дистанція влади» концептуально пов'язаний з поняттям «концентрація влади» (централізація) та вказує на ступень, того як суспільство схвалює нерівномірний розподіл влади в інститутах і організаціях. Згідно даних [2] Україна (PDI = 92) та Польща (PDI = 68) мають велику «дистанцію влади», але для української культури характерні більш високий

рівень внутрішнього нерівності та більш ієрархічні пірамідальні структури в бізнесі. Однак польські менеджери також схильні до авторитарного стилю управління та протистояння всьому, що могло б зменшити управлінську владу [3]. Г. Хофстеде [4] відзначає, що в країнах з високим рівнем «дистанції влади» більш розповсюджена корупція та рівномірне розподілення доходів, тому одним з індикаторів «дистанції влади» є індекс сприйняття корупції [6]. У 2017 році цей індекс склав для України 130, а для Польщі 36 (зі 180), що відповідає тому, що індекс «дистанції влади» в Україні на 25% вищий, ніж в Польщі.

Культурний вимір «співвідношення індивідуалізму і колективізму» також відомий як «соціальна орієнтація» – це уявлення людини про відносну значущість інтересів індивіда по відношенню до інтересів групи, до якої він належить. Згідно даних [2] Україна має колективну культуру (IND=25), в якій домінує система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю. У той час, коли Польща має індивідуальну культуру (IND=60) [2], в якій існує система цінностей, в якій домінує особистість окремої людини. Тож національні стилі менеджменту України та Польщі знаходяться на двох протилежних проявах цього культурного виміру. Однак у останні роки відзначається тенденція до зміни цього виміру в Україні від колективності до індивідуалізму [1]. Причинами такої зміни є: дуалізм української ментальності як поєднання ознак колективізму (вплив періоду СРСР) та індивідуалізму (дух запорізьких козаків); наявність двох типів українського менталітету: менталітету західноукраїнських регіонів, який ближче до польських культурних цінностей, та менталітету Східної, Південної та частини Центральних регіонів України, який органічно поєднує постросійські та пострадянські культурні цінності. Саме тому в найближчі 10-20 років разом зі зміною поколінь в Україні сформується культура індивідуалізму, яка стане більш близька до польської культури. Також Польща демонструє середній рівень індивідуалізму, однак присутні ознаки колективізму, оскільки поляки схильні до формування значних довірчих

відносин в групі та працювати разом для «побиття ворога» [9], а також Польща визнана самою колективною країною Західної Європи [5].

Культурний вимір «співвідношення мужності і жіночності» розкриває спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних цілей. Згідно даних [2] польська культура (MAS=64) характеризується середнім рівнем «мужності» та активною цільовою поведінкою, присутнє домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбіційність, кар'єра, конкуренція. Жіночність та пасивна цільова поведінка притаманна українській культурі (MAS=27) [2], де переважає гармонія та схильність до компромісів, домінують якість життя та турбота про інших. Домінування саме жіночності в українській культурі має глибокі історичні корені, оскільки пов'язано з українським архетипом «Великої матері», який є частиною українського менталітету [1]. Індикаторами даного культурного виміру є наявність у жінок можливостей реалізуватися у своїй професії та гендерна рівноправність у заробітної плати. Так, за даними гендерного дослідження [8], в 2017 році індекс економічних можливостей в Україні складає 34, а у Польщі 55 (зі 144), в той час як індекс гендерної рівноправності у заробітної платі в Україні складає 37, а у Польщі 108 (зі 144).

Культурний вимір «уникнення невизначеності» пов'язаний зі «структуруванням видів діяльності» (формалізація, спеціалізація, стандартизація), вказує на недостатню терпимість суспільства до невизначеності і неоднозначності. Згідно даних [2] українська (UAI =95) та польська (UAI =93) культури мають досить високий ступень «уникнення невизначеності». Це значно впливає на менеджмент тих українських підприємств, які були або залишаються державною власністю. Це великі сільськогосподарські холдинги (агропромисловий холдинг «Астарта», ПАТ «Миронівський хлібопродукт») та підприємства тяжкої та добувної промисловості (ГП «Електротяжмаш», ГП «Южмаш»), організаційні структури яких мають значну кількість рівнів. Прикладами прояви цього виміру в менеджменті польських компаній є наявність тенденцій до централізації та

наявність багаторівневої в організаційній структурі у великих компаній (ZAPUŁAWY, Polski Holding Obronny).

Культурний вимір «часова орієнтація» визначає рівень необхідності довгострокових (або короткострокових) планів на майбутнє в роботі, життєдіяльності та інших аспектах соціального життя. Згідно даних [2] українська культура (LTO=55) має середній рівень «часової орієнтації», що проявляється в прагненні членів суспільства до збереження та накопичення та готовності жертвувати поточним споживанням для досягнення довгострокових результатів. Польська культура (LTO = 38) [2] має короткострокову «часову орієнтацію», що свідчить про прагнення до швидких результатів і високої схильності до споживання, а не накопичення. Макроекономічним показником, який підтверджує саме таке співвідношення цього виміру, є структура валового збереження кожної з країн [7], оскільки при рівні надходжень у 5 разів менше, ніж у поляків, українці накопичують заощадження в 4,8 раз частіше.

Культурний вимір «потурання на протипагу стримуванню» показує рівень вирішення проблем соціалізації дітей та ставлення до контролю бажань й імпульсів як результату виховання і соціалізації. Згідно даних [2] в Україні (IND = 18) та Польщі (IND = 29) стримувані культури, що свідчить про сильний контроль над бажаннями та імпульсами всередині культури. Такі культури характеризуються пригніченням задоволення потреб і його регулюванням за допомогою строгих соціальних норм, існує тенденція до песимізму та цинізму.

В результаті проведеного дослідження визначено, що культури України та Польщі схожі за трьома культурними вимірами: досить велика дистанція влади характерна як для Польщі, так і для України; в рамках культурного виміру «рівень невизначеності», культури України та Польщі дуже близькі, оскільки демонструють дуже високий рівень невизначеності; українська та польська ділові культури є стриманими. Також визначені ключові крос-культурні відмінності української та польської культур, а саме: більш високий рівень колективізму в українській культурі в порівнянні з польською; мужність польської культури в протиставленні до жіночності української культури;

орієнтація на майбутнє в українській культурі на відміну від орієнтації на минуле і теперішнє в польській культурі.

Список використаних джерел

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури / Т. П. Близнюк. // Бізнес-інформ. – 2012. – №11. – С. 259-263.
2. Офіційний сайт Г. Хофстеде [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://geert-hofstede.com>.
3. Jankowicz A. D. Worlds in collusion: an analysis of an Eastern European management development initiative / A.D. Jankowicz, S. Pettitt. // Management Education and Development. – 1993. – Vol. 24. – P. 93-104.
4. Hofstede G. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded / G. Hofstede, G. J. Hofstede. 2nd ed. – New York : McGraw-Hill. – 2005. – 550 p.
5. Kolman L. Cross-Cultural differences in Central Europe / L. Kolman, N. G. Noorderhaven, G. Hofstede, E. Dienes. // Journal of Management Psychology. – 2003. – Vol. 18, № 1. – P. 76-88.
6. Transparency International. People and Corruption Europe and Central Asia: Global Corruption Barometer. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_europe_and_central_asia_2016.
7. World Bank 2017. Doing Business 2017: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org>.
8. World Economic Forum. The Global Gender Gap Report 2017. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2017.pdf.
9. Yanouzas J.N. Transporting management training into Poland: some surprises and disappointments / J.N. Yanouzas, S.D. Boukis. // Journal of Management Development. – 1993. – Vol. 12. – P. 64-71.