

**Є.В. Чеботарьов**, доктор, ад'юнкт  
ORCID 0000-0001-5963-7637  
e-mail: [iegor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl](mailto:iegor.chebotarov@wz.uni.lodz.pl),  
*Лодзінський університет,*  
*м. Лодзь, Республіка Польща*

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ: МЕТОДИКА ОБҐРУНТУВАННЯ, ТЕОРЕТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ, ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ**

Аналіз й узагальнення тенденцій виробничо-комерційної діяльності провідних підприємств України та інших країн, особливо тих структур, які є активними суб'єктами зовнішньо-економічної діяльності, дає підстави відмітити кілька причино-наслідкових складових актуалізації проблеми порівняльного аналізу корпоративних культур.

Перша. Результати господарювання підприємств-лідерів все більшою мірою залежать від їхніх концептуальних підходів щодо організації та безпосереднього провадження підприємництва, стилю і методів управління, імперативу цінностей і норм бізнес-діяльності. Це є загальною практикою для розвинених країн, сприймається в світі як аксіома й виступає основою обґрунтування конкретних господарських рішень; однак, в умовах українського господарювання лише починає набувати належного засвоєння.

Сукупність таких явищ і процесів в економічній науці та підприємницькій діяльності ідентифікується поняттям «організаційна (корпоративна) культура». В суто підприємницькій сфері дане поняття у більш конкретному розумінні найчастіше вживається як «корпоративна культура», воно є науково коректним стосовно формувань холдингового та/або корпоративного типу.

Друга. Вихід вітчизняних підприємств на світові ринки товарів і послуг, особливо – співпраця з такими найважливішими інститутами ринкової інфраструктури як біржі, банківські об'єднання та міжнародні галузеві організації, одразу висуває проблему ідентифікації найбільш характерних рис корпоративних культур різних країн.

Розв'язання даної проблеми стикається з низкою похідних методичних питань такого аналізу, накопичення відповідного емпіричного матеріалу, використання висновків аналізу як у подальшій діяльності підприємств, так й у контексті загального розгляду проблем і перспектив розвитку підприємницької сфери України.

Третя. Порівняльний аналіз корпоративних культур різних країн є складною комплексною проблемою, бо його проведення передбачає реалізацію: міжкультурного підходу (корпоративні культури різних країн детермінуються національними діловими культурами цих країн, які не є тотожними, а часто – такими, котрі мають суттєві відмінності); міждисциплінарного підходу (корпоративні культури зумовлюються сукупністю економічних, нормативно-правових, історичних, соціальних, релігійних, політичних, ментальних тощо чинників); між-функціонального підходу (корпоративні культури охоплюють сукупність усіх сфер сучасного підприємництва: насамперед – економіки, маркетингу, менеджменту, фінансів, PR, реклами).

Отже, сутнісний зміст корпоративної культури країни визначається змістом національної ділової культури даної країни. У свою чергу, корпоративна культура зумовлює зміст профілю підприємства цієї країни.

Четверта. Напрацювання методики компаративного аналізу є доцільним здійснювати з проєкцією на корпоративні культури тих країн, які є стратегічними партнерами України, мають достатньо вагомий сукупний економічний та інституціональний потенціал й авторитет в системі світової економіки й відносини з якою будуть визначати тренди зовнішньоекономічної діяльності (та соціально-економічної й політичної співпраці у широкому розумінні) України як мінімум в системі загальноєвропейської економіки.

За сукупністю наведених ознак для вітчизняної економічної науки, національної економіки й господарської практики бізнесформувань об'єктивно найбільш правомірним і доцільним є проведення порівняльного аналізу корпоративних культур на прикладі України та Польщі.

П'ята. Порівняльний аналіз корпоративної культури України та Польщі (чи будь-якої іншої економічно достатньо впливової країни), так само має суттєве значення й у контексті подальшого використання його методики та висновків на національному ринку: провідні підприємства України виступають як драйвери опанування передових практик господарювання в економіці країни в цілому.

Подібного роду порівняльний аналіз є підґрунтям імплементатії іншими вітчизняними підприємствами концептуальних підходів, методик і практик підприємств-лідерів щодо формування ними сучасних моделей корпоративних культур.

**Метою статті** є опрацювання на прикладі України та Польщі інтегралу проведення порівняльного аналізу корпоративних культур як загального явища, оприлюднення зібраного відповідного емпіричного матеріалу стосовно України та Польщі й визначення спільних і відмінних рис корпоративних культур даних країн.

Проблема порівняльного аналізу корпоративних культур є складовою предмету економічної компаративістики – напряму сучасної науки, який передбачає співставлення економічних явищ, котрі є притаманними окремо взятим країнам (або – певним групам країн).

Маємо всі теоретико-методологічні й гносеологічні підстави зазначити таке. Підґрунтям економічної компаративістики багато у чому є фундаментальні праці М. Weber: насамперед, такі як «Протестантська етика та дух капіталізму» [1] й «Господарство і суспільства» [2] (є хибним розглядати ці праці як основу лише соціології). Однак, прикладні аспекти економічної компаративістики, тим більше – корпоративних культур, почали розроблятися пізніше: у п'ятдесяти-шістдесяті роки минулого сторіччя. Це є цілком логічним, бо лише на той часовий період припадає оформлення міжнародної інтеграції як системного й розвиненого явища (саме інтеграції, а не міжнародної економіки у її порівняно простих експортно-імпорتنих формах).

Наведені вище п'ять причинно-наслідкових посилок дослідження показують, що розробка сукупності питань порівняльного аналізу корпоративних культур стикається з низкою проблем як методологічного, так і прикладного характеру. Вихідними з них є питання дискусійності змісту базового поняття «корпоративна культура» й недостатній рівень опрацювання самої методики порівняльного аналізу даного явища; тим більше – на конкретних прикладах стосовно тих чи інших країн.

Аналіз питань еволюції дослідження проблем корпоративних культур дає підстави вважати, що їх найбільш ґрунтовну розробку здійснив відомий вчений США Е. Schein (причому, сталося це вже протягом дев'яностих років ХХ сторіччя). Він заклав підхід, відповідно до якого явище «організаційна культура» («корпоративна культура») розглядається у вигляді трьохрівневої системи. Її пер-

ший глибинний рівень складають базові уявлення підприємницького змісту. Вони визначають цінності та норми (другий рівень): принципи діяльності, котрі проголошує й закріплює та чи інша організація (підприємство). Третій рівень корпоративної культури, як розуміє його Schein, містить артефакти: зовнішню поведінку, звичаї, ритуали тощо [3].

Є всі гносеологічні та прикладні практичні підстави вважати такий принциповий підхід правомірним, він є пануючим у сучасній науці та тією чи іншою мірою поділяється більшістю сучасних дослідників корпоративних культур як англо-саксонської [4; 5], так і східної економічної науки [6; 7].

Так само, він є внутрішньо притаманним дослідженням, в яких розглядаються взаємозумовлені проблеми світової економіки та економічної компаративістики: національних ділових культур і профілю підприємців (G. Hofstede [8], С. Hampden-Turner та F. Trompenaars [9], R. Lewis [10], Н. Тодорова [11], В. Glinkowska та V. Chebotarov [12], В. Glinkowska-Krauze та інші [13], В. Glinkowska та інші [14], Є. Чеботарьов [15] тощо).

При цьому, слід урахувувати й інші ознаки, які є вихідними у загальноекономічному розумінні явища «корпоративна культура» та які є особливо важливими при проведенні компаративного аналізу.

1. Корпоративна культура є колективним явищем і певним чином втілюється у поведінці окремих індивідів – співробітників підприємства (у широкому розумінні – організації).

2. Корпоративна культура програмує (задає своєрідну канву, параметри та певні стандарти) поведінки окремих співробітників підприємства.

3. Корпоративна культура як явище підприємницького характеру може свідомо, або несвідомо сприйматися співробітниками підприємства (та у контексті різної міри подібного співвідношення свідомості й несвідомості).

4. Корпоративна культура існує у вигляді певної моделі, яка формується відповідно до галузевих особливостей, параметрів розміру бізнесу (малого, середнього та великого) й інституціональних умов кожної країни.

5. Для кожної країни, як правило, є притаманним кілька моделей корпоративної культури; разом з тим, їх наявність не тільки не виключає, а й передбачає існування вихідної базової найбільш поширеної моделі, котра є характерною для тієї чи іншої країни.

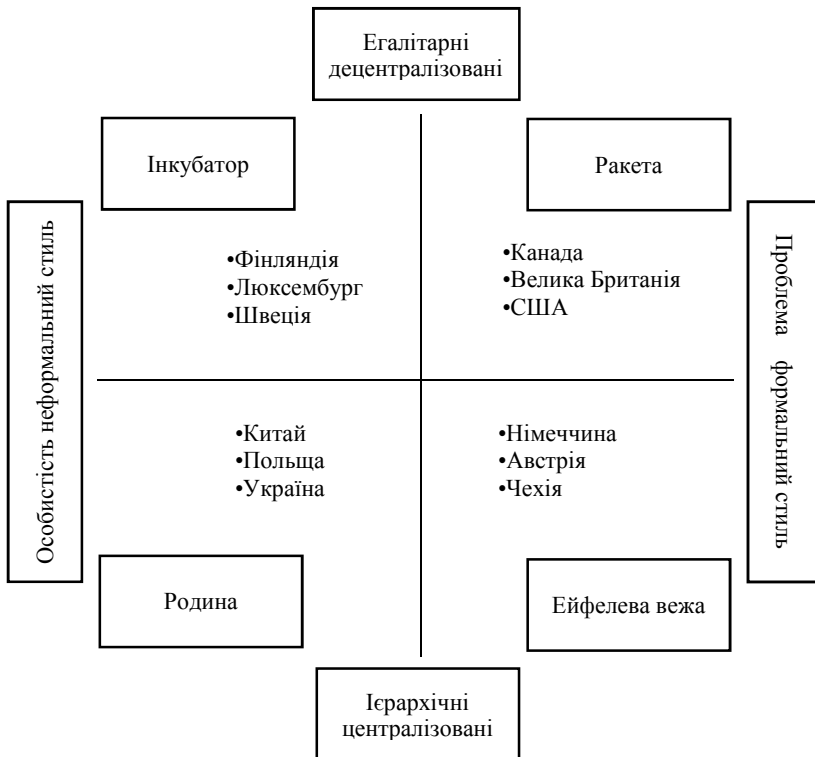
Отже, можемо дати таку ідентифікацію категорії «корпоративна культура». Це – структурована система базових уявлень щодо підприємництва, принципів діяльності підприємства та зовнішніх проявів, які у сукупності програмують колективну поведінку співробітників підприємств корпоративного типу, виступають формою його комунікації та адаптації до навколишнього бізнес-середовища, є загальним підґрунтям досягнення економічних й інституціональних цілей підприємства.

Стосовно методичного забезпечення обґрунтування та безпосереднього проведення порівняльного аналізу корпоративних культур відмітимо такі три складові.

Перша: у сучасній науці існує не так багато прикладів відповідних опрацьованих методик. Засновники теорії національних ділових культур G. Hofstede та F. Trompenaars на підґрунті своїх відповідних теорій (моделей) опрацювали й моделі корпоративних культур, адаптовані для розв'язання проблем економічної компаративістики [8; 16]. Достатньо відомими прикладами є також модель T. Deal та A. Kennedy [17] та розробки R. Lewis [10].

G. Hofstede та F. Trompenaars – відомі вчені-практики (обидва народилися у Нідерландах, хоча F. Trompenaars є громадянином США), були довічними опонентами. Їхні взаємні суперечки, навіть зі звинувачуваннями особистого характеру на дослідницькій основі, точилися до нещодавнього відходу G. Hofstede до іншого світу. Якщо найбільш авторитетною у сучасній науці вважається модель національної ділової культури G. Hofstede (та розробки прикладного характеру, котрі проводить міжнародне аналітичне агентство Hofstede Insights [18]), то найбільш поширеною класифікацією моделей корпоративних культур є підхід F. Trompenaars; стосовно корпоративних культур свої розробки він здійснював спільно з іншим авторитетним вченим-практиком С. Hampden-Turner. Відображення суті концептуального підходу С. Hampden-Turner та F. Trompenaars щодо класифікації моделей корпоративних культур з наведенням країн, для яких найбільшою мірою є характерною та чи інша модель, представлено на рисунку. Відповідно до їхньої концепції типологія корпоративних культур (див. рисунок) охоплює чотири моделі: «Родина» («Сім'я»), «Ейфелева вежа», «Інкубатор» та «Ракета» («Ракета, яка самонаводиться») [9].

Модель «Родина» орієнтована на особистість власника підприємства (та на його головного управлінця); «Ейфелева вежа» – на роль функціональної ланки певного рівня управління підприємства;



*Рисунок. Концептуальний підхід С. Hamden-Turner та F. Trompenaars щодо типології корпоративних культур*

Джерело: побудовано з використанням [9].

«Інкубатор» – на досягнення; «Ракета» – на проєкт. Виокремлені моделі розглядається у системі двох мірного аналізу. Так, моделі «Родина» та «Ейфелева вежа» за ознакою централізації ідентифікуються як централізовані, ієрархічні.

Моделі «Інкубатор» та «Ракета» – як децентралізовані, егалітарні. Натомість, за ознакою стилю управління та діяльності моделі «Родина» та «Інкубатор» розглядаються як неформальні (особистісні), а моделі «Ейфелева вежа» та «Ракета» – як формальні (з пріоритетом досягнення задачі щодо загального бізнес-проєкту чи розв’язання окремо взятої бізнес-ситуації).

Адаптованість саме концепції С. Hamden-Turner та F. Trompenaars для завдань порівняльного аналізу (і в цілому – економічної

компаративістики), окрім наведених методичних складових, зумовлюється ще й тим, що її автори визначають характеристики діяльності бізнес-структур в межах кожної з визначених моделей ще й за системою ознак сучасного менеджменту: планування, організації, контролю, мотивації, обміну інформацією, розв'язання конфліктів [9].

Друга складова методичного забезпечення порівняльного аналізу корпоративних культур безпосередньо України та Польщі так само зумовлюється змістом наведених вище вихідних посилань аналізу й спрямована на відображення самої сутності економічної компаративістики. Проведення такого аналізу має здійснюватися:

- на паралельній основі в обох досліджуваних країнах;
- за єдиною методикою й з використанням одних і тих же інструментів, практик тощо (так само, опрацювання зібраного по окремим країнам матеріалу має проводитися за одним і тим же інтегралом);
- в межах одного часового періоду.

Третя складова методичного забезпечення проведення порівняльного аналізу пов'язана зі збором вихідної інформаційно-аналітичної бази. Переведення порівняльного аналізу у практичну прикладну площину зумовлює необхідність накопичення відповідного емпіричного матеріалу. Це, знов-таки, спочатку висуває питання розробки методичного інструментарію, який би забезпечував не тільки таке накопичення, а також його прикладну цінність: можливість подальшого застосування. Виходячи з відомого фахівцям-практикам реального положення при проведенні опитувань підприємців (зокрема, відсутності особливого бажання і часу таких респондентів для спілкування з інтерв'юєрами; необхідності опрацювання чітких параметрів щодо класифікації відповідей респондентів; забезпечення можливостей репрезентативності отриманих висновків тощо), відповідним найбільш прийнятним інструментом є підстави вважати опитування.

У контексті виконання теми «Національні ділові культури Польщі та України: вдосконалення науково-практичних основ співпраці на європейських і світових ринках» за проектом Міністерства освіти і науки України та Національної агенції академічних обмінів Польщі (номер державної реєстрації 0120U103807) було розроблено дві анкети для опитування підприємців. Виходячи зі змістовної внутрішньої взаємопов'язаності національних ділових культур, корпоративних культур і профілів підприємців, визнано доцільним проведення наскрізного опитування, яке б у комплексі охоплювало

аналіз зазначених явищ. Перша анкета «Тест-аналіз підприємців з їхнім самооцінюванням національних ділових культур та організаційних культур підприємств своїх країн» більшою мірою стосувалася інституціональних аспектів їх розгляду. Вона була призначена для попереднього оперативного збору емпіричного матеріалу, побудована за відкритим типом і містила 18 питань з проханням відмітити 7 найбільш прийнятних для респондентів відповідей. Друга анкета «Аналіз та оцінювання національних ділових культур й організаційних (корпоративних) культур підприємств» побудована за закритим типом і містила практичні питання щодо організації та провадження бізнес-діяльності підприємств й застосовуваних бізнес-практик підприємцями (табл. 1). За загальноприйнятою методикою респондентам пропонувалося обрати один з трьох наведених варіантів відповідей; самі відповіді було сформульовано і викладено за підходом «вища оцінка» – «середня оцінка» – «нижча оцінка».

*Таблиця 1*

**Перелік питань анкети прикладного аналізу та оцінювання профілю підприємця [19, с. 149-150]**

№ з/п	Питання анкети
1	2
1	Для Вашої країни найбільш характерним є індивідуалістський чи колективістський підхід у бізнесі
2	Яка дистанція влади (віддаленість від влади управлінців середнього та нижчого рівнів) є найбільш характерною для Вашої країни
3	Для бізнесу Вашої країни найбільш характерним є стандартизований або нестандартний підхід
4	Який тип ділової культури є найбільш характерним для Вашої країни за параметром уникнення невизначеності (тобто тоді, коли комфортніше за однозначних і чітко визначених умов)
5	Який підхід є найбільш характерним для Вашої країни з погляду компромісів і взаємних поступок у бізнесі
6	Який тип ділової культури є найбільш характерним для Вашої країни з погляду довготривалої чи короткострокової орієнтації
7	Який підхід є найбільш характерним для Вашої країни при плануванні на рівні організації (підприємства)
8	Який тип ділової культури є найбільш характерним для Вашої країни з погляду дотримання умов контрактів
9	Яка модель є найбільш характерною для Вашої країни з погляду ступеня виконання посадових обов'язків управлінцями
10	Яка модель є найбільш характерною для Вашої країни з погляду лояльності до підприємства («відданості» підприємству)



Закінчення табл. 1

1	2
11	Який тип ділової культури є найбільш характерним для Вашої країни з погляду толерантності до ризику
12	Яку роль у діловій культурі Вашої країни відіграють соціальні, морально-етичні та природоохоронні чинники
13	Яку роль у діловій культурі Вашої країни відіграють релігійні цінності та канони
14	Чи вважається нормальним для Вашої країни використання некомерційної інформації в бізнесі (про особистісні особливості, родину тощо)
15	Яка модель є найбільш характерною для Вашої країни з погляду поширення аскрипції (сімейності, клановості) у бізнесі
16	Якою мірою для ділової культури Вашої країни є характерними упредження (стереотипи та табу) до представників інших культур
17	Яка модель комунікаційної політики є найбільш характерною для Вашої країни з погляду проявів у зовнішній емоційності
18	Яку роль у бізнесі Вашої країни відіграють «протокольність» і діловий етикет
19	Наскільки для Вашої країни є характерною непрозорість регулювання бізнесу (корупційність, нестабільність, «зарегульованість»)
20	Наскільки для Вашої країни є характерними переваги в зайнятті певними видами бізнесу (торгівлею, фінансами, операціями з нерухомістю та ін.)
21	Наскільки у Вашій країні існують значні відмінності її ділової культури за етнічними ознаками

За вказаною темою науково-дослідної роботи МОН України та Національної агенції академічних обмінів Польщі NAWA паралельні опитування підприємців двох країн проводилися в квітні-травні 2021 р. Сукупність означених питань на другому етапі досліджень у 2022 р. (квітень-жовтень) було продовжено відповідно до проєкту Міністерства вищої освіти і науки Польщі для науковців України «Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza» за темою «Теорія та практика компаративного аналізу профілів підприємців (на прикладі Польщі та України) та за проєктом Національного центру науки Польщі «Корпоративна культура в умовах сучасної кризи: зміст трансформаційних змін як основа модифікації менеджменту».

Особливу увагу було приділено обґрунтуванню вибірки статистичних досліджень. За першою анкетною при проведенні паралельних опитувань підприємців двох країн за темою МОН України та NAWA Польщі в Україні було опитано 317 респондентів, у Польщі – 381. За другою анкетною було опитано, відповідно, 244 та 303 респондентів.

З метою забезпечення об'єктивності аналізу й репрезентативності означених вибірок статистичних досліджень на підприємницьке співтовариство досліджуваних країн визначення вибірок ґрунтувалося на врахуванні таких характеристик й особливостей господарських комплексів України та Польщі.

Розглянуто особливості респондентів-підприємців України та Польщі за галузевими ознаками господарювання, належністю до його певних розмірних параметрів (малого, середнього та великого), а також сукупність відповідних інституційних складових (національність, громадянство, гендерні та статево-вікові характеристики). При цьому враховано ще один важливий практичний аспект підприємницької діяльності: під час проведення опитувань враховано й регіональні особливості у провадженні бізнес-діяльності, оскільки у сформованих вибірках були представлені підприємці всіх макрорегіонів двох країн: північних, східних, південних та західних областей та воєводств (у Луганській та Донецькій областях опитування проводились лише на їх контрольованих Україною територіях в 2021 р.).

Проведені порівняльні теоретико-методологічні та прикладні дослідження дозволяють зробити такі основні висновки щодо змісту корпоративних культур Польщі та України.

Для Польщі основою функціонування її корпоративної культури є модель «Родина». Поряд з цим встановлено тенденції імплементації у діяльності підприємств і менеджерів не лише загальних підходів, а й певних методів і конкретних бізнес-практик, властивих для моделі «Ракета» та за деякими параметрами – для моделі «Інкубатор». Про це свідчать відповіді респондентів польських підприємств на запропоновані в процесі опитувань питання 3, 6, 7, 8, 12, 19 анкети 2 щодо освоєння нових підходів планування та управління, вибудовування відносин керівників і підлеглих, прозорості бізнес-середовища, врахування соціально-етичних факторів й охорони навколишнього середовища.

Зафіксована за підсумками опитувань підприємців наявність для Польщі зазначених трансформацій моделі «Родина» визначається успішністю ринкових перетворень економіки країни та ефективністю реалізації політики інтеграції країни до Європейського Союзу.

Для України визначальною (базовою) моделлю корпоративної культури, як і для Польщі, також є модель «Родина». Але через незакінченість ринкових перетворень і суперечливості цілого ряду інституційних чинників, лише на початковому етапі у діяльності пе-

реважної частини бізнес-структур спостерігається синтез підходів і методів, властивих моделі корпоративної культури «Ейфелева вежа». Такий висновок випливає за підсумками узагальнення відповідей українських підприємців на ті ж самі питання паралельного опитування, зазначені вище щодо підприємців Польщі.

Не тільки загальний зміст корпоративних культур Польщі та України в контексті ідентифікованих вище моделей, а й конкретні бізнес-практики, що використовуються при їх функціонуванні, істотно визначаються типом менеджменту, характерного (домінуючого) для кожної країни. Виходячи із загальноприйнятої в сучасній економічній науці типології менеджменту – укрупненого поділу на західний (англо-саксонський) та східний (японський і китайський) менеджмент, для корпоративної культури Польщі найбільш характерними є риси західного менеджменту.

За підсумками проведених опитувань є підстави відзначити, що для корпоративної культури України багато в чому характерні риси східного менеджменту. Такий висновок є парадоксальним лише на перший погляд. Його загальною основою виступає достатньо виражена близькість національної ділової культури України та цілого ряду країн Сходу: найбільшою мірою – Китаю. Прикладною основою такого висновку є отримані в процесі опитувань відповіді українських підприємців на низку питань анкети 1 та питання 4, 6, 10, 11, 15 анкети 2. Узагальнення цих відповідей дозволяє зробити й такий висновок: корпоративна культура України, на відміну від корпоративної культури Польщі, у своїй основі постає як більш ієрархічна (централізована).

При цьому є всі підстави відзначити, що до початку євроінтеграційних перетворень корпоративна культура Польщі не надто відрізнялася від корпоративної культури України: вони обидві мали риси соціалістичного адміністративного типу господарювання (хоча для Польщі це було характерно й дещо меншою мірою, особливо для виробничих структур сфери аграрної економіки). Проте, зібрані за підсумками опитувань матеріали свідчать, що в контексті вже зазначеної трансформації моделі «Родина» у моделі «Ракета» та «Інкубатор» польські підприємства та їхні менеджери на досить високому рівні вже опанували відповідні бізнес-практики. Корпоративна культура Польщі багато в чому асимілювала риси, характерні для корпоративних культур найрозвиненіших країн світу – США, Німеччини, Великобританії та Канади.

На тлі цього слід зазначити, що корпоративна культура України «пригальмувала» у своєму розвитку. Її риси продовжують збе-

рігати ознаки своєрідного симбіозу колишньої соціалістичної адміністративно-командної економіки з рисами нецивілізованого ринкового господарювання. Це сталося, головним чином, з інституційних причин,

У результаті Україна багато в чому втратила свої високі стартові економічні переваги, які реально мала наприкінці 80 – початку 90 років.

За сукупністю цих причин сутнісні риси корпоративної культури України в сучасних умовах, у своїй більшості, складають риси домінування автократичних підходів у рамках підприємства; «зарегульованість» економічної діяльності з боку державних контролюючих органів та аскрипція. Водночас, досить поширеними є риси використання нестандартних підходів (й навіть певного «економічного анархізму»), високої толерантності до ризику та схильність до врахування побажань контрагентів щодо бізнесу.

При цьому, в усіх галузях і сферах економіки досить багатьма українськими бізнес-структурами освоєно моделі корпоративних культур, які за принципами господарювання, використовуваними методами менеджменту, фінансів і маркетингу, а також відповідним бізнес-практикам, у принципі, не поступаються діяльності провідних транснаціональних компаній світу. Це насамперед відноситься до вертикально диверсифікованих структур замкнутого холдингового типу, які задають стандарти підприємницької діяльності в паливно-енергетичній сфері (наприклад, бізнес-групи SKM) та аграрному бізнесі (у сукупності сільського господарства та переробних галузей): ROSHEN і МНР. Досить високі стандарти бізнес-діяльності характерні для низки формувань банківської та страхової сфери (колишньої бізнес-групи ПРИВАТ) тощо.

Вихідні посилки компаративного аналізу корпоративних культур Польщі та України, а також зібрані матеріали опитувань підприємців двох країн дають змогу предметно визначити спільні та відмінні риси корпоративних культур країн.

Систематизація відповідей респондентів-підприємців двох країн на питання анкет 1 і 2 та з'ясування кореляції відповідей у межах кожної з анкет, а також у зіставленні відповідей за анкетною 1 та анкетною 2 дає підстави виокремити такі загальні риси корпоративних культур двох країн.

1. Врахування на достатньо високому рівні при досягненні бізнес-інтересу, як головної сутнісної ознаки підприємництва, також соціальних і морально-етичних чинників.

2. Наявність у системі основних цінностей і норм підприємницької діяльності досить високої міри прихильності до властивостей аскрипції.

3. Не завжди педантичне дотримання підприємствами повного виконання контрактної дисципліни, а менеджерами – своїх посадових обов'язків (а також неформальних бізнес-домовленостей та прийнятих зобов'язань).

Цілком природно, що такі спільні риси певним чином відрізняються їх розбіжністю щодо насиченості в корпоративній культурі двох країн (а також для підприємців різних галузей економіки та сфер діяльності; малого, середнього та великого бізнесу; віковим групам та регіональним особливостям у рамках якоїсь однієї з країн). Однак, подібні модифікації та розбіжності, як прийнято класифікувати у науці, не виходять за рамки одного якісно визначеного змісту норм, цінностей та принципів діяльності підприємницьких структур Польщі та України.

Обґрунтована теоретико-методологічна база дослідження та узагальнення зібраного емпіричного матеріалу дає можливість ідентифікувати й відмінні риси корпоративних культур Польщі та України, що є обов'язковою складовою відповідного компаративного аналізу.

Узагальнення зібраного емпіричного матеріалу з паралельному анкетуванню підприємців двох країн підвело доцільності першому етапі цієї частини аналізу ідентифікувати сутнісні ознаки-характеристики відмінних рис, але в другому – виділити сам зміст характеристик таких відмінних рис кожної з країн (табл. 2).

При цьому, крім виділених у табл. 1 ознак, що ідентифікують такі відмінності, існують й інші, котрі виступають як похідні від виділених, або фіксують інші відмінності корпоративних культур двох країн.

Разом з тим, подібні відмінні риси корпоративних культур України та Польщі й не мають характеру кардинальних і принципових, не виходять за межі якісно одного стану (рівня). Це визначається такими основними чинниками, котрі охоплюють усі сторони функціонування економіки та життєдіяльність суспільства загалом.

1. Близькість і подібність національних ділових культур двох країн як детермінантних явищ по відношенню до корпоративних культур.

2. Наявність однієї загальної вихідної базової моделі корпоративних культур, характерної для обох країн.

3. Практично однакова структура господарських комплексів двох країн, що впливає із сукупності близьких економічних, соціальних і природничих чинників.

4. Багато в чому спільні культурні, політичні, ідеологічні та ментальні цінності, характерні для народів Польщі та України.

5. Вигідне територіально-просторове положення в центрі Європи та наявність спільного кордону між країнами (а також – довжина такого спільного кордону).

*Таблиця 2*

**Відмінні риси корпоративних культур Польщі та України**

<b>№ з/п</b>	<b>Сутнісні ознаки</b>	<b>Корпоративна культура Польщі</b>	<b>Корпоративна культура України</b>
1	Співвідношення демократизму та автократизму	Визначальними є підходи та методи демократичного стилю управління	Практично пануючим залишається автократичний стиль управління
2	Орієнтованість на досягнення бізнес-результату	Досягнення інтересів у рамках коротко- та середньострокової перспективи	Домінують підходи на досягнення інтересів у рамках довгострокової перспективи
3	Стандартизованість бізнес-рішень	Бізнес-рішення переважно уніфіковані та прогнозовані	Рішення досить варіативні (з елементами імпровізації)
4	Ставлення до контролю	Контроль з боку управлінських ланок підприємства та державних структур сприймається досить болісно	Зовнішнє ставлення до контролю – толерантне, але є поширеним прагнення управлінців прикрасити реальний стан бізнес-ситуації
5	Відданість підприємству	Відданість підприємству – толерантна, з розмежуванням робочого та неробочого часу	Є типовою достатньо висока відданість інтересам підприємства та виконання виробничих справ у позаробочий час
6	Врахування природоохоронних факторів	Здійснюється на досить високому рівні (і стимулюється нормами Євросоюзу)	Є достатньо поширеним ігнорування «інтересів» довкілля та споживачке до нього ставлення
7	Характер комунікативної поведінки	Достатньо стримане (з неясково вираженими зовнішніми невербальними проявами)	Досить емоційно-уособлене з поширеною наявністю багатьох невербальних і паравербальних проявів

Джерело: власні розробки автора.

Більш того, наявність ідентифікованих відмінних характеристик корпоративних культур, які не виходять за межі якісно одного стану, об'єктивно створює додаткові передумови для бізнесу двох країн у контексті їхньої інтеграції як найвищої форми соціально-економічного співробітництва.

Отже, компаративний аналіз корпоративних культур Польщі та України з ідентифікацією як загальних, так і відмінних рис корпоративних культур двох країн дозволяє не лише обґрунтувати перспективи взаємодії підприємств двох країн та завдання щодо гармонізації бізнес-практик (а також напрями, форми та механізми відповідного міждержавного співробітництва). Такий аналіз у загальному розумінні дозволяє висунути, на першому етапі – лише на рівні гіпотези, принципово новий постулат.

Наявність ідентифікованих у корпоративній культурі Польщі певних характеристик західного (насамперед, – французького та німецького) менеджменту, а в корпоративній культурі – східного (насамперед, китайського) менеджменту, дає теоретико-методологічні та прикладні підстави передбачати визрівання в економічній науці та господарській практиці нового типу менеджменту (він попередньо може бути визначений як східноєвропейський). Основа зародження такого нового типу менеджменту базується на близькості національних ділових культур та корпоративних культур Польщі та України. У рамках такого нового типу менеджменту може бути реально подолана полярність західного та східного менеджменту на базі асиміляції (органічного синтезу) їх переваг із втіленням у конкретних бізнес-практиках.

**Висновки.** Представлені попередні підсумки проведеного порівняльного аналізу корпоративних культур України та Польщі дають науково-практичні підстави висунути кілька узагальнюючих висновків.

По-перше. Отримані результати проведеного аналізу за кількома позиціями виходять за межі розповсюджених спрощених уявлень щодо тотожності корпоративних культур України та Польщі.

По-друге. Корпоративні культури України та Польщі (як і національні ділові культури та профілі підприємців двох країн), мають як спільні, так і достатньо суттєві відмінні риси, котрі не слід недооцінювати та/або ігнорувати. Отже, є теоретико-методологічні та прикладні практичні підстави ідентифікувати корпоративні культури України та Польщі як такі, що є достатньо близькими та доповнюючими одна другу.

По-третє. Реалізація дійсно вагомих конкурентних переваг України та Польщі в системі загальноєвропейського поділу праці (на протигагу тривіальному декларуванню подібного роду переваг) потребує врахування реальних наявних як спільних, так і відмінних рис корпоративних культур двох країн (а також, їх національних ділових культур і профілів підприємців). Це є особливо важливим при реалізації спільних проєктів при реалізації співпраці українських і польських бізнес-формувань у пріоритетних галузях і сферах господарських комплексів країн: аграрному бізнесі (в органічному поєднанні сільського господарства і харчової та переробної промисловості), енергетиці (у всіх її видах, у тому числі – атомній та відновлювальній), транспортно-логістичній сфері та машинобудуванні.

### Література

1. Weber M. *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. Routledge Classics, 2001.
2. Weber M. *Economy and Society*. University of California Press, 1978.
3. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство* / пер. с англ.; под ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб: Питер, 2007. 336 с.
4. *Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You*. Arizona State University, 2011.
5. Армстронг М. *Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем* / пер. с англ. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. 512 с.
6. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. No 3. P. 433-458. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.
7. Ouchi W. *Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981. 283 p.
8. Hofstede G. *Culture and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival – software of the mind*. London: HarperCollins, 1994. 279 p.
9. Hampden-Turner C., Trompenaars F. *The seven cultures of capitalism: Value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands*. London: Little, Brown Book Group, 1995. 416 p.
10. Lewis R. *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*. Transcreen Publications, 2008. 287 p.
11. Тодорова Н.Ю. *Кроскультурний менеджмент*. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 329 с.
12. Glinkowska, B., Chebotarov, V. Establishing a business in Ukraine – the Initial regulatory organizational and legal aspects for Polish entrepreneurs, “*Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*”, 2019. Vol. 22 (1), pp. 75–86, <https://doi.org/10.2478/cer-2019-0005>.
13. Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, I., Chebotarov, V. Comparative studies of national business cultures in the countries of Central and Eastern Europe: the basics



for Improving International entrepreneurship in Poland and Ukraine, “*Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*”, 2020. Vol. 23 (1), pp. 7–18, DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.01>.

14. Glinkowska B., Chebotarov Ie., Chebotarov V. Analysis of the Origin, Modern Characteristics and Prospects of Determining the Profile of Ukrainian Manager. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2018. Vol. 3(198), P. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/198-3/5>.

15. Чеботарьов Є. «Обґрунтування кластеризації національних ділових культур як передумова ефективної міжнародної економічної політики». *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. Вип. 3 (267). С. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-267-3-48-52>.

16. Trompenaars F. *Riding the Whirlwind*. Oxford, UK: Infinite Ideas, 2007. 275 p.

17. Deal T., Kennedy A. *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering*. - Reading, MA: PERSEUS BOOKS, 1999.

18. Hofstede Insights. URL: <https://hi.hofstede-insights.com/about-us>

19. Чеботарьов Є. В., Чеботарьов В. А. Зміст профілю підприємця та обґрунтування методики компаративного аналізу. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 147-151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).147-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).147-151).

## References

1. Weber, M. (2001). *The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism*. Routledge Classics.

2. Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.

3. Shane, E. (2007). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership]*. Transl. from English. 3rd ed. SPb, Piter. 336 s. [in Russian].

4. *Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You*. (2011). Arizona State University.

5. Armstrong, M. (1998). *Osnovy menedzhmenta. Kak stat luchshym rukovodytelem [Fundamentals of management. How to become a better leader]*. Transl. from English. Rostov-na-Donu, Fenyks. 512 s. [in Russian].

6. Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 3, pp. 433-458. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>.

7. Ouchi, W. (1981). *Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley. 283 p.

8. Hofstede, G. (1994). *Culture and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival – software of the mind*. London, HarperCollins. 279 p.

9. Hampden-Turner, C., Trompenaars, F. (1995). *The seven cultures of capitalism: Value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, German, France, Sweden and the Netherlands*. London, Little, Brown Book Group. 416 p.

10. Lewis, R. (2008). *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*. Transcreen Publications. 287 p.

11. Todorova, N. Yu. (2008). *Kroskulturnyi menedzhment [Cross-cultural management]*. Donetsk, DonNTU, 2008. 329 p. [in Ukrainian].

12. Glinkowska, B., Chebotarov, V. (2019). Establishing a business in Ukraine – the Initial regulatory organizational and legal aspects for Polish entrepreneurs, *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, Vol. 22 (1), pp. 75–86. DOI: <https://doi.org/10.2478/ceer-2019-0005>.
13. Glinkowska-Krauze, B., Chebotarov, I., Chebotarov, V. (2020). Comparative studies of national business cultures in the countries of Central and Eastern Europe: the basics for Improving International entrepreneurship in Poland and Ukraine. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, Vol. 23 (1), pp. 7–18. DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.01>.
14. Glinkowska, B., Chebotarov, Ie., Chebotarov, V. (2018). Analysis of the Origin, Modern Characteristics and Prospects of Determining the Profile of Ukrainian Manager. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, Vol. 3(198), pp. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/198-3/5>.
15. Chebotarov, Ye. (2021). Obhruntuvannia klasteryzatsii natsionalnykh dilyvykh kultur yak peredumova efektyvnoi mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Justification of the clustering of national business cultures as a prerequisite for effective international economic policy]. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 3 (267), pp. 48–52. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-267-3-48-52> [in Ukrainian].
16. Trompenaars, F. (2007). *Riding the Whirlwind*. Oxford, UK: Infinite Ideas. 275 p.
17. Deal, T., Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering*. Reading, MA: PERSEUS BOOKS.
18. Hofstede Insights. Retrieved from <https://hi.hofstede-insights.com/about-us>.
19. Chebotarov, Ye. V., Chebotarov, V. A. (2021). Zmist profilu pidprijemtsia ta obgruntuvannia metodyky komparatyvnoho analizu [Content of the profile of the entrepreneur and justification of the methodology of comparative analysis]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (41), pp. 147-151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).147-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).147-151) [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції 09.11.2022 р.*