

УДК 339.138

Пан Л. В., Романченко Н. В.

## ВПЛИВ КУЛЬТУРИ НА РІВЕНЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СВОБОДИ І МІЖНАРОДНУ КОМЕРЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

*Розглянуто культуру країни як один з факторів її економічної динаміки. Визначено вплив національної культури на рівень економічної свободи в країні та, відповідно, ефективність міжнародного бізнесу компаній на її території. Зроблено припущення щодо позитивного впливу конвергенції між національною культурою та організаційною культурою компаній на результати їхньої діяльності й стан бізнес-середовища в країні загалом.*

**Ключові слова:** національна культура, міжнародний бізнес, організаційна культура, економічна свобода, культурні виміри.

### Вступ

Фірми, які вирішують розширити свій бізнес у міжнародному середовищі, мусять адаптувати функції управління до особливостей міжнародного середовища. Зазвичай міжнародний менеджмент забезпечує пристосування компанії до функціонування в іншому культурному середовищі. Культура - вирішальний чинник успіху багатонаціональних компаній. Культура, звички та відносини стали центральними проблемами агентів глобального ринку. Міжнародна фірма веде переговори з різними міжнародними організаціями, представниками уряду, зарубіжними партнерами, а тому менеджери мають розумітися на культурних традиціях контрагента і мати кроскультурну компетенцію.

Культурні відмінності та їхній вплив на функції менеджменту неодноразово підтверджувалися доказами багатьох експертів. Шалом Шварц, німецький дослідник, запропонував двомірну модель цінностей на підставі проведених у 1980 р. досліджень у 20 країнах світу. Застосування зазначеної моделі менеджерами надає змогу прогнозувати мотивацію працівників різних країн [1]. Схема, створена Фоне Тромпенаарсом у 1983-1993 рр., пропонує спосіб розуміння культурних відмінностей у взаємодії з ними. На підставі даних, зібраних у респондентів, що представляли 47 національних культур, було зроблено припущення, що культури розрізняються тим, як їх представники вирішують три типи проблем: 1) взаємовідносини з людьми; 2) ставлення до

часу і 3) ставлення до навколишнього середовища. Ф. Тромпенаарс виділив п'ять головних культурних відмінностей у взаємовідносинах між людьми (табл. 1).

Таблиця 1. Приклад кластерів країн за моделлю Тромпенаарса [2, 77-78]

Канада, США, Ірландія	<i>Універсалізм або партикуляризм</i> (акцент на правилах і сталості або на взаємовідносинах і гнучкості)	Індонезія, Китай, Венесуела
США, Угорщина, Росія	<i>Індивідуалізм або колективізм</i> (акцент на індивідуальній свободі й відповідальності або на групових інтересах і згоді)	Таїланд, Японія, Мексика
Індонезія, Німеччина, Японія	<i>Нейтральність або афективність</i> (акцент на об'єктивності й неупередженості або на емоціях і вираженні почуттів)	Італія, Франція, США
Іспанія, Польща, США	<i>Специфічність або дифузність</i> (акцент на сфокусованій і вузькій включеності або на залученості людини цілком)	Індія, Велика Британія, Єгипет
Австралія, Канада, Норвегія	<i>Досягнення або приписи</i> (акцент на статусі, одержаному завдяки власним зусиллям, або на приписному статусі)	Філіппіни, Пакистан, Бразилія

Добре відомий доказ культурних відмінностей був представлений Гіртом Хофстедом: дистанція влади, індивідуалізм - колективізм, маскуліність-фемінність. Для подальшого дослідження представимо загальну оцінку «культурного гла

деяких країн світу або їхніх груп, здійснену за моделлю Г. Хофстеде (табл. 2).

Річард Р. Гестеланд, синтезуючи здобутки попередніх дослідників, обґрунтував логічні моделі, відповідно до яких менеджери можуть

Таблиця 2. Культурні вимірювання Г. Хофстеде

Країна/група країн	Індекс різниці дистанції влади	Індивідуалізм—колективізм	Маскуліність—фемінність	Уникнення невизначеності
США	40	91	62	46
Японія	54	46	95	92
Євросоюз	47	65	53	67
Південно-Східна Азія	75	21	46	48
Китай	80	20	66	30
Латинська Америка	67	27	56	81
Австралія і Нова Зеландія	29	85	60	50
Арабський світ	80	38	52	68

Джерело: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

успішно спілкуватися з представниками інших культур, оминаючи ті гострі кути, які часто стають причинами неукладання вигідних угод [3].

Отже, вивчення культурних відмінностей починається, з одного боку, з порівняльного аналізу існуючих рішень, а з іншого - з визначення цінностей культур і вивчення культурних вимірювань. Менеджерам доводиться передбачати наслідки впливу культурних особливостей кожної країни на практику управління бізнесом у середовищі тих культур, у яких вони діють. Виникає необхідність розвитку «профілю культури» для кожної країни, для кожного контексту, для кожної форми бізнесу. При цьому треба брати до

уваги об'єктивність того факту, що деякі культури досить сумісні, а деякі - ні. В останньому випадку навіть найвищий рівень обізнаності національною культурою та високий рівень врахування її традицій, цінностей та норм взаємодії не дають можливості компаніям досягти очікуваних результатів бізнесу.

### Постановка проблеми

Метою цієї статті є дослідження зв'язку між культурою країни, рівнем її економічної свободи та успішністю міжнародної комерційної діяльності компаній на її економічній території. Бізнес-середовище компанії формується під впливом

імпульсів, які надходять від національної культури. Проте часто сприятливе ділове оточення нівелює культурні відмінності, що існують або можуть існувати. Тому з'являються деякі актуальні питання: чи підкоряються міжнародні компанії культурі країни-реципієнта (тобто адаптуються до неї), чи повністю представляють культуру материнської країни, з якої вони походять, чи повністю відповідає їхня організаційна культура національній культурі, чи може глобалізація фактично збільшити національні відмінності, а не ліквідувати їх? Відповідь на ці запитання зумовлена характером зв'язку таких понять, як «економічна свобода», «національна культура» та «ефективність міжнародного бізнесу компанії».

### Основні результати

Рівень економічної свободи можна оцінити кількома способами, один з яких передбачає використання індексу економічної свободи, що розраховується Фондацією «Спадщина» [4]. Цей індекс - більше ніж набір емпіричних даних. Він репрезентує точний аналіз чинників, які мають найбільший вплив на економічну динаміку й загальний стан бізнес-середовища в країні. Індекс включає 50 змінних, які поділено на категорії: торговельна політика, фіскальна політика, втручання уряду, грошово-кредитна політика, іноземні інвестиції, банки і фінанси, заробітна плата і ціни, права власності, населення, чорний ринок (корупція). Рейтинг 1 показує найбільший ступінь економічної свободи, а 5 - найменший (табл. 3). Країни з 5-им рейтингом - це країни, позбавлені економічної свободи.

Певним чином усі ці 10 факторів віддзеркалюють культуру нації, починаючи з торговельної політики, яка демонструє суворий протекціонізм

*Таблиця 3. Індекс економічної свободи, 2006 р.*

Країна/група країн	Індекс економічної свободи
США	1,84
Японія	2,26
Євросоюз	2,12
Південно-Східна Азія	2,88
Китай	3,34
Латинська Америка	2,99
Африка	Непридатний
Австралія і Нова Зеландія	1,84
Країни арабського світу	3,20

*Джерело:* Індекс Економічної Свободи, Фондація «Спадщина», Wall Street Journal, 2006

чи лібералізацію зовнішньоекономічних відносин. Країни з високим рівнем корумпованості - це зазвичай ті країни, у яких високий рівень маскулінності й велика дистанція влади.

Критики економічної свободи кажуть про те, що ринкова економіка призводить до нерівності доходу, деградації, бідності, небезпечних умов праці. Прихильники ринкової економіки заявляють протилежне: відсутність економічної свободи спричиняє погіршення бізнес-середовища, зменшення іноземних інвестицій, доступу до ресурсів і технологій, корупцію.

Уповноважені розширювати бізнес менеджери намагаються діяти в крос-культурному середовищі, орієнтуючись на ефективність і покладаючись на конкурентні переваги. Спостерігається їхнє намагання «грати» виключно за правилами бізнесу, незважаючи на національну культуру; саме тому індекс економічної свободи доцільно застосовувати як індикатор межі категоричності інтернаціоналізації бізнесу. Тому варто скористатися обрахунками впливу культури на економічну свободу з тією метою, щоб зробити попередні висновки про рівень успішності бізнесу компанії в певному культурному середовищі.

У табл. 4 представлено розрахунки впливу культури на економічну свободу, здійснені з використанням коефіцієнтів Кендала і Спірмена [5].

Як видно, зростання дистанції влади призводить до зниження економічної свободи, на що вказує інтенсивний зворотний зв'язок між обома змінними. У країнах, де дистанція влади більша, економічна свобода зменшується, що означає наявність обмежень у бізнес-середовищі з боку державних установ і владного втручання в економіку.

Могутні індивідуалістичні країни насолоджуються великою економічною свободою (встановлено прямий і сильний зв'язок між відповідними змінними). Могутні колективістські країни - це країни, позбавлені економічної свободи, або країни, де цю свободу обмежено, наприклад Китай - з індексом індивідуалізації 20.

Дослідженням виявлено слабкий зв'язок між рівнем маскулінності й економічною свободою - 14 % та 10 %. Ми вважаємо, що цей результат є закономірним, якщо звернути увагу на високий рівень соціальної активності жінок у Фінляндії та Швеції, де економічна свобода висока, або Японії, яка хоч і характеризується високою соціальною активністю чоловіків, має таку ж високу економічну свободу.

Між уникненням невизначеності й економічною свободою також виявлено слабкий зв'язок. Наприклад, на протилежних полюсах США і Япо-

Таблиця 4. Оцінка впливу культури на економічну свободу

Кореляція	Індекс різниці дистанції влади		Індивідуалізм— колективізм		Маскуліність— феміністичність		Уникнення невизначеності	
	Кендал	Спірмен	Кендал	Спірмен	Кендал	Спірмен	Кендал	Спірмен
Економічна свобода	- 85 %	- 95 %	78 %	90 %	14 %	10 %	- 7 %	- 5 %

нія, які, проте, мають близькі значення індексу економічної свободи.

Хоча південно-східні азійські країни не мають економічної свободи такої, як у США, Японії та Євросоюзі, вони прагнуть стати «другою Японією» або «новими індустріальними країнами». Всі держави Південно-Східної Азії формують регіональну мережу, засновану на морському транспорті й сучасних комунікаціях, розвинутих на належному рівні завдяки діяльності торгових компаній. Подібно до того, як Середземне море було морем минулого, а Атлантика є океаном сучасності, Тихий Океан має стати океаном майбутнього.

У такому культурно різноманітному середовищі менеджерам доцільно брати до уваги наведені результати дослідження під час розгляду передумов міжнародної комерційної діяльності в тій чи іншій формі. Отже, реалізація компаніями міжнародних бізнес-операцій призводить до зіткнення різних національних культур. Більшість багатонаціональних компаній робили спробу підтримувати культуру своєї організації, але вплив національної культури змінював культуру компанії. За таких умов постає питання: «Наскільки глибоко потрібно глобальним компаніям

вивчати національну культуру країн, у яких вони діють?»

Відповідь на це запитання випливає з аналізу результатів діяльності справді глобальних компаній. Хоча є багато міжнародних компаній, але у 2001 році тільки 9 з них, на думку Алана Ругмана, були справді глобальними, через те що володіли «потрійною силою». Компанія вважається глобальною, якщо отримує дохід з усіх трьох великих регіонів відомої тріади: Північна Америка, Західна Європа і Тихоокеанічна Азія. Якщо компанія хоче бути справді глобальною, вона мусить отримувати від 20 % свого доходу у кожному з цих трьох регіонів, але не більше ніж 50 % (Rugman Alan. *The Regional Multinationals: MENs and Global Strategic Management*, 2005).

Загальний продаж 9 глобальних компаній становив 223,4 мільярда USD і забезпечувався: двома американськими компаніями, трьома компаніями Тихоокеанської Азії і чотирма європейськими компаніями. Хоча серед зазначеного складу компаній лише дві американські, найбільший дохід формується у Північній Америці (32,2 %), тоді як у Європі - 31,5 % і Тихоокеанській Азії - 28,7 %. Пояснити цей аспект можна

Таблиця 5. Глобальні фірми та їхній дохід від кожного регіону тріади

Глобальні компанії	Країна	Загальний продаж, млрд дол.	Продаж у Північній Америці, %	Продаж у Європі, %	Продаж у Азійському регіоні, %	Продаж у інших регіонах*, %
Canon	Японія	23,9	33,8	20,8	28,5	16,9
Coca-Cola	США	20,1	38,4	22,4	24,9	14,3
Dior (Christian)	Франція	11,3	26	36	32	6
Flextronics International	Сінгапур	13,1	46,3	30,9	22,4	0,4
Intel	США	26,5	35,4	24,5	40,1	0
LVMH	Франція	11,0	26	37	33	4
Nokia	Фінляндія	27,9	25	49	26	0
Royal Philips Electronics	Нідерланди	29	28,7	43	21,5	6,8
Sony	Японія	60,6	29,8	20,2	32,8	17,2
Разом		223,4	33,2	31,5	28,7	7,6

\* «Інші регіони»: регіони Східної Європи, Латинської Америки, Близького Сходу і Африки.

сприятливим культурним тлом: Північна Америка є могутнім, індивідуалістичним регіоном і до того ж регіоном, у якому переважають чоловічі цінності: наголос робиться більше на матеріальні цінності, ніж на духовні.

З аналізу даних табл. 5 видно, що три з дев'яти перших глобальних компаній одержують найбільший обсяг доходу не в тих регіонах, з яких вони походять. З одного боку, в такій ситуації перебуває Canon та International Flextronics з Тихоокеанської Азії (одержує найбільший дохід від продажу в Північній Америці), а з іншого боку - є Intel з Північної Америки, що одержує найвищі доходи в регіоні Тихоокеанської Азії. Всі 9 компаній мають високу економічну свободу і низьку дистанцію влади. Культура приймаючих країн істотно вплинула на них, підтвердивши існування конвергенції між національною культурою і організаційною культурою компанії. Якщо ж національна культура країни-реципієнта і організаційна культура компанії розходяться, а рівень економічної свободи в країні низький, можливість досягти успіху в міжнародній діяльності мінімальна.

### Висновок

З цих досліджень можна зробити такі висновки. Культура країни у більшості випадків є одним із факторів, який зумовлює те, що деякі країни розвиваються швидше, ніж інші. Так, на розвиток країни може впливати її культура, але немає ніякої культурної моделі, яка могла б забезпечити успіх. А це означає, що немає жодної можливої комбінації культурних вимірів Хофстеде, застосувавши які, можна гарантувати розви-

ток країни. Американська культура, для якої характерними є значний індивідуалізм, низький рівень дистанції влади, середній рівень мускулінності, не показує для інших країн шлях до успіху. Наприклад, успіх Японії забезпечується високим рівнем соціальної активності чоловіків (мускулінності), колективізмом і значним рівнем контролю невизначеності.

У цьому контексті конвергенція між національною культурою та економічною свободою має позитивний вплив на бізнес-середовище в цілому і особливо на результати діяльності компанії. У країнах з дуже великою різницею у владі й колективним характером ринку економічна свобода по суті знижується. Без економічної свободи багатонаціональні компанії не можуть стати глобальними, тому що йдуть проти культурних бар'єрів країни.

Країни, які ще порівняно недавно були консервативними, відкривають поступово свій ринок для суб'єктів міжнародного співробітництва, усвідомлюючи, що міжнародні зв'язки дають додаткові конкурентні можливості. Наприклад, арабські країни, у яких різниця у владі дуже висока, мають середній рівень економічної свободи, що вказує на можливість розширення бізнесу, незважаючи на наявні культурні відмінності. За таких умов можна прогнозувати, що крім трьох раніше згаданих (Північна Америка, Західна Європа, Тихоокеанська Азія) окреслюється четвертий регіон - Середній Схід. Компанія вважатиметься справді глобальною, якщо буде отримувати прибуток з усіх цих чотирьох культурних регіонів.

1. Parker B. Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries. - London: SAGE Publications Ltd, 1998. - 655 p.
2. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. - 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е. Г. Молл. - СПб.: Питер, 2004. - 637 с.
3. Гестеланд Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение перегово-

- ров, менеджмент в различных культурах / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 288 с.
4. Marc Miles, Kim Holmes, O'Grady Mary Anastasia. Index of Economic Freedom, The Heritage Foundatin // Wall Street Journal, 2006.
5. <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/1686/> Mihaela Herciu Lucian Blaga, Sibiu.

L. Pan, N. Romanchenko

## INFLUENCE OF CULTURE ON LEVEL OF ECONOMIC FREEDOM AND INTERNATIONAL BUSINESS

*The culture of country is considered as one of substantial factors of its economic dynamics. Influence of national culture is certain on the level of economic freedom in a country and, accordingly, efficiency of international business of companies on its territory. Supposition in relation to the positive influencing of convergence is done between a national culture and organizational culture of companies on the results of their activity and state of business environment in a country on the whole.*