

ТИПОЛОГІЯ КУЛЬТУРНИХ ВИМІРІВ Г. ХОФСТЕДЕ

HOFSTEDE'S CULTURAL DIMENSIONS THEORY

Узагальнено теоретичні засади типології національних ділових культур Г. Хофстеде. Детально розглянуто показники оцінки цінностей в суспільстві за Г. Хофстеде. Виділено відмінності між суспільствами з різними культурними вимірами. Наведено особливості сприйняття цінностей у культурах з різними культурними вимірами.

Ключові слова: концепції культури, класифікація ділових культур, модель ділових культур, культурні виміри, типологія Г. Хофстеде.

Обобщены теоретические основы типологии национальных деловых культур Г. Хофстеде. Подробно рассмотрены показатели оценки ценностей в обществе по Г. Хофстеде. Выделены различия между обществами с разными культурными измерениями.

Приведены особенности восприятия ценностей в культурах с разными культурными измерениями.

Ключевые слова: концепции культуры, классификация деловых культур, модель деловых культур, культурные измерения, типология Г. Хофстеде.

The theoretical principles of G. Hofstede's typology of national business cultures are generalized. Indicators of assessing values in society by G. Hofstede are considered in detail. Differences between societies with different cultural dimensions are highlighted. Features of perception of values in cultures with different cultural dimensions are shown.

Key words: culture concepts, business cultures classification, business culture model, cultural dimensions, G. Hofstede's typology.

УДК 339.9.01

Медведєва І.В.

аспірант кафедри міжнародної економіки та маркетингу
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми. Однією із складових будь-якої національної культури є ділова культура, або бізнес-культура (культура ведення бізнесу). Існування різних національних ділових культур визначає необхідність дослідження та врахування особливостей міжкультурної комунікації у міжнародному бізнесі. Багато науковців другої половини ХХ століття розмірковували про природу головних проблем суспільства, які б допомогли виділити відмінні аспекти ділових культур. Вони намагалися класифікувати культури, виділити критерії, показники, виміри культур, за якими можна було б розмежувати відмінні характеристики, об'єднати культури у кластери тощо. У результаті в літературі існує кілька підходів до класифікації національних бізнес-культур – концепцій культури. Найвідомішою концепцією ділової культури є типологія голландського соціального психолога Г. Хофстеде. Однак, незважаючи на її відомість, у вітчизняній літературі її теоретичні основи детально майже не розглядалися, а на практиці її застосування не дуже поширено. Це і зумовило тему даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Професор Г. Хофстеде в період з 1967 по 1973 рік провів одне з найбільш повних досліджень того, як культура впливає на ділові відносини. Г. Хофстеде описав свої висновки у працях «Наслідки культури» (Culture's Consequences, 1980) та «Вимір національних культур у п'ятдесяти країнах та трьох регіонах» (Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions, 1983).

Багато дослідників використовували теорію Г. Хофстеде в якості основи для власних досліджень в області культурних питань. Наприклад, у 1980-ті роки на основі дослідження Майкла Харріса Бонда був доданий ще один культурний вимір (Hofstede & Bond, 1988). А у 2000-і роки Майкл Мінков провів дослідження, на основі якого були обчислені нові значення доданого виміру і був

доданий іще один вимір (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

Серед вітчизняних науковців теоретичні основи типології національної ділової культури розглядали у своїх роботах професор Старостіна А.О. (розділ «Культурні фактори» у книзі «Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків») та професор Вергун В.А. (розділ «Культура в системі міжнародного бізнесу» у підручнику «Міжнародний бізнес»). На багато питань з даної теми дано відповіді у книзі «Міжнародний маркетинг» за редакцією Барановської М.І., Козака Ю.Г., Смичека С. Загалом ця проблема неповно розкрита в сучасній літературі.

Постановка завдання. Метою є узагальнення теоретичних основ концепції культури Г. Хофстеде. Об'єкт дослідження – класифікація ділових культур. Предмет – типологія культурних вимірів Г. Хофстеде як методичний інструментарій аналізу ділових культур.

Виклад основного матеріалу. Професор Г. Хофстеде проаналізував велику базу даних оцінок працівників, зібраних в IBM в період з 1967 по 1973 рік. Ці дані охоплюють понад 70 країн, з яких Г. Хофстеде вперше використав 40 країн з найбільшими групами респондентів [1]. Всього у період 1967-1969 рр. та 1971-1973 рр. було оброблено 116 тис. анкет менеджерів з 40 країн, при цьому кожна анкета мала 32 питання [2]. Потім аналіз розширився до 50 країн і 3 регіонів. Подальші дослідження перевірки достовірності раніше отриманих результатів включають в себе такі групи респондентів як пілоти комерційних авіаліній і студенти в 23 країнах, керівники цивільної служби в 14 округах, преміальні споживачі в 15 країнах і «еліта» в 19 країнах [1].

У результаті Г. Хофстеде виділив такі «культурні виміри»:

1. Дистанція влади.

2. Індивідуалізм / колективізм.
3. Мужність / жіночність.
4. Уникнення невизначеності.

У 1980-ті роки, на основі зосередженого на Далекому Сході дослідженні канадського психолога Майкла Харріса Бонда, п'ятий вимір «Довгострокова/короткострокова орієнтація» був доданий (Hofstede & Bond, 1988).

5. Довгострокова / короткострокова орієнтація.

У 2000-і роки болгарський вчений Майкл Мінков, використовуючи дані з World Values Survey провів дослідження (Minkov, 2007), на основі яких нові значення п'ятого виміру були обчислені і шостий вимір був доданий (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

6. Поблажливість/стриманість [3, с. 7-8].

Далі розглянемо їх більш детально.

Дистанція влади – це один з показників цінності певного суспільства. Він демонструє оцінку ступеня нерівності між членами суспільства, як прийнятну з боку менш впливових його членів. Вона вимірюється індексом дистанції влади. Він демонструє ступінь ієрархічного дистанціонування або диференціації людей [4, с. 133].

Г. Хофстеде визначає вимір «дистанція влади» як міру, з якою менш впливові члени організації та установ (наприклад, сім'ї) очікують і приймають, що влада розподіляється нерівномірно. Цей вимір показує нерівність (більше / менше), але визначається знизу, а не згори. Це говорить про те, що рівень нерівності в суспільстві схвалений послідовниками так само, як і лідерами. Влада і нерівність, звісно, є фундаментальними основами будь-якого суспільства. Всі суспільства нерівні, але деякі з них більш нерівні, ніж інші [3, с. 9]. І наводить десять відмінностей між суспільствами з низьким і високим індексами дистанції влади (табл. 1).

У суспільствах з високим ступенем дистанції влади існує терпимість до авторитарного стилю управління, шанування людей більш високого чину, нерівність в статусі як у формальних так і неформальних відносинах, віра у справедливість «сильної руки», великий розрив в оплаті праці співробітників організації [4, с. 133]. Вираз протиріччя, жорстка критика або відкрита протидія у таких культурах не допускаються. У культурах з високою дистанцією влади встановлюється сильна залежність між начальниками і підлеглими. Співробітники повинні або визнавати владу свого начальника, або повністю відхилити її і переривати відносини. Співробітники лише в рідкісних випадках можуть собі дозволити задати питання своєму шефу, не кажучи вже про те, щоб піддати його критиці.

У культурах з низькою (малою) дистанцією влади найбільше значення надається таким цінностям, як рівність у відносинах і індивідуальна свобода. Тому комунікація тут менш формальна,

рівність співрозмовників підкреслюється сильніше, а стиль спілкування носить більш консультативний характер. У культурах з низькою дистанцією влади емоційна дистанція між керівниками і підлеглими незначна. Наприклад, співробітники завжди можуть підійти до свого шефа з питанням або висловити критичні зауваження. Відкрита незгода або активне протиріччя начальнику також розглядається як норма [5, с. 200-201].

Другим показником оцінки цінностей в суспільстві є **співвідношення індивідуалізму та колективізму**. Г. Хофстеде визначає, що індивідуалізм з одного боку, в порівнянні з його протилежністю – колективізмом, як соціальна, а не індивідуальна характеристика, є мірою, з якою люди у суспільстві об'єднані в групи. На індивідуалістичній стороні знаходяться культури, у яких відносини між людьми є вільними: кожен дбає за себе і за найближчими людьми в сім'ї. На колективістській стороні знаходяться культури, в яких люди з моменту народження інтегровані у міцно зв'язані групи, часто це розширені сім'ї (з дядьками, тітками, бабусями і дідусями), які продовжують оберігати їх в обмін на беззаперечну відданість і протистояти іншим групам [3, с. 11]. У таблиці 2 представлені відмінності між культурами за цим виміром, які виділяє Г. Хофстеде.

Таблиця 1

Десять відмінностей між суспільствами з низьким і високим індексами дистанції влади

Низький індекс дистанції влади	Високий індекс дистанції влади
Влада повинна бути законною	Влада є основним явищем суспільства: її законність не має значення
Батьки ставляться до дітей на рівних	Батьки вчать дітей послушну
Людей похилого віку більше поважають, ніж бояться	Людей похилого віку однаково поважають і бояться
Особистісно-орієнтована освіта	Освіта орієнтована на учителя
Ієрархія означає нерівність ролей, встановлених для зручності	Ієрархія означає екзистенціальну нерівність
Підлеглі розраховують на консультування	Підлеглі очікують, що їм скажуть що робити
Плюралістичні уряди оснований на більшості голосів і змінюються мирно	Автократичні уряди оснований на кооптації і змінюються революцією
Корупція рідкість; скандали закінчують політичну кар'єру	Корупція поширена; скандали приховані
Розподіл доходів в суспільстві рівномірний	Розподіл доходів в суспільстві дуже нерівномірний
Релігії підкреслюють рівність віруючих	Релігії з ієрархією священників

Джерело: [3, с. 9]

Таблиця 2

Десять відмінностей між індивідуалістичними і колективістськими суспільствами

Індивідуалізм	Колективізм
Кожна людина повинна дбати тільки про себе і своїх найближчих родичів	Люди народжуються в розширених сім'ях або кланах, які захищають їх в обмін на відданість
«Я» – свідомість	«Ми» – свідомість
Право на недоторканність приватного життя	Акцент на приналежності
Необхідність висловлювати власну думку	Необхідність підтримувати гармонію
Інші люди – індивіди	Інші люди або всередині групи, або поза нею
Важлива особиста думка: одна людина – один голос	Погляди і голоси визначені в групі
Порушення норм і правил призводить до почуття провини	Порушення норм і правил призводить до почуття сорому
Мови, в яких слово «я» обов'язкове	Мови, в яких слово «я» уникається
Мета освіти – навчитись навчатися	Мета освіти – навчитись, як робити
Завдання переважає над відносинами	Відносини переважають над завданням

Джерело: [3, с. 11]

У суспільствах схильних до індивідуалізму члени суспільства самостійно приймають рішення щодо підприємницької діяльності, керуються своїми інтересами та інтересами членів їх родин, несуть всі ризики від своєї діяльності. Члени суспільства бояться втратити самоповагу. У таких суспільствах існує велика різниця між професійною діяльністю і особистим життям. У суспільствах з переважанням індивідуалістичних характеристик відсутні тісні зв'язки між працівниками, більшою мірою цінуються досягнення окремої людини. Думка однієї людини незалежна від думки інших людей, робітники відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам, просування по службі зв'язано лише з особистими характеристиками, управління орієнтовано на особистість, а не на групу. Такі суспільства вирізняють наступні характеристики: високий рівень життя та висока частка середнього класу в структурі суспільства; права і закони однакові для всіх, що сприяє достовірності при опитуванні; обмежена роль держави в економічній системі; мета суспільства полягає у самовираженні кожного її члена.

Більшість країн належать до культури, яка схильна до колективізму. У традиціях цих країн виховувати повагу до певних груп або соціальних кланів, до яких вони належать. У таких суспільствах рішення приймаються колегіально, кожен член групи несе відповідальність перед всіма членами. Зв'язки між працівниками тісніші, переважає колективний інтерес, корпоративний дух і мораль. Між професійними і приватними життями немає суттєвої різниці. Ризики приймають всі члени груп.

Правила поведінки залежать від приналежності до групи. У таких країнах існує значний вплив держави на економічне життя [4, с. 134-136].

У більшості колективістських культур пряма конфронтація з іншими людьми вважається неввічливою і небажаною. Слово «ні» говорить рідше, ніж в індивідуалістичних культурах, оскільки саме слово вже означає конфронтацію. Відповіді типу «можливо, ви маєте рацію», або «ми подумавмо» вважаються більш ввічливими і прийнятними. У таких суспільствах немає «особистої думки». Особиста думка визначається думкою групи [5, с. 202].

Третім показником, за яким можна розподілити країни, є **вплив влади чоловіків і жінок** на формування культурних цінностей. Г. Хофстеде зазначає, що мужність, у порівнянні з його протилежністю – жіночністю, як соціальна, а не індивідуальна ознака, стосується розподілу цінностей між чоловіками і жінками, який є ще одним фундаментальним питанням для будь-якого суспільства. Наполегливий, самовпевнений полюс був названий «чоловічим», а скромний, турботливий полюс – «жіночим» [3, с. 12]. У «чоловічому» суспільстві перевага надається досягненням, героїзму, впевненості в собі і матеріальній винагороді за успіх. Суспільство в цілому є більш конкурентоспроможним. Його протилежність, жіночність, виступає за співпрацю, скромність, турботу про слабких і якість життя. Суспільство в цілому більш консенсус-орієнтоване [1]. Г. Хофстеде наголошує, що ці характеристики не про людей, а про очікувані емоційної ролі чоловіків і жінок [6].

Отже, ті суспільства, які орієнтовані на вплив чоловіків Г. Хофстеде називає «мужніми», а ті, що орієнтовані на вплив жінок – «жіночими». І виділяє десять відмінностей між ними (табл. 3).

Якщо в суспільстві превалює вплив чоловіків, то вони характеризуються такими цінностями як самовпевненість, успіх, конкурентність, незалежність, демонстрація сили, амбіційність, рішучість, твердість. Для цих країн характерним є прагнення зробити кар'єру, проявити себе. Робота вважається важливішою за домашні функції. У цих країнах існує досить сильна диференціація між ролями чоловіків і жінок. Чоловіки займають домінуючі позиції в суспільстві і владних структурах. Жінка в політичній кар'єрі є рідкістю.

Якщо в суспільстві домінує вплив жінок, то в них переважають такі цінності як турбота про слабких, симпатії, солідарність. Домінуючими цінностями є якість життя. Дім і сімейні відносини є важливішими за успіхи на роботі. Духовні цінності переважають над матеріальними. Робота розглядається як засіб забезпечення комфортного життя. Менеджери приділяють основну увагу людським відносинам, гуманності, схильні до компромісів. Соціальні ролі чоловіків і жінок здебільшого збігаються [4, с. 136-137].

Конфлікти в таких культурах намагаються вирі-

Таблиця 3

Десять відмінностей між «мужніми» та «жіночими» суспільствами

«Жіночі» суспільства	«Мужні» суспільства
Мінімальна емоційна і соціальна роль диференціації між чоловіками і жінками	Максимальна емоційна і соціальна роль диференціації між чоловіками і жінками
І чоловіки і жінки повинні бути скромними і турботливими	Чоловіки повинні бути і жінки можуть бути наполегливими і амбітними
Баланс між сім'єю і роботою	Робота переважає над сім'єю
Співчуття слабким	Захоплення сильними
Отці і матері обоє мають справу і з фактами, і з почуттями	Отці мають справу з фактами, а матері з почуттями
І хлопчики, і дівчатка можуть плакати, але жоден з них не повинен битися	Дівчата плачуть, хлопчики ні; хлопчики повинні чинити опір, дівчатка не повинні битися
Матері приймають рішення про кількість дітей	Отці приймають рішення про розмір сім'ї
Багато жінок на виборних політичних посадах	Небагато жінок на виборних політичних посадах
Релігія зосереджена на ближніх	Релігія зосереджена на Бога або богів
Байдуже ставлення до сексуальності	Моралістичне ставлення до сексуальності

Джерело: [3, с. 12]

шувати шляхом переговорів і досягнення компромісу, в той час як в маскулінних культурах конфлікти вирішуються у вільній боротьбі, за принципом «нехай переможе найкращий». Відповідно, в маскулінних культурах у дітей заохочується честолюбство, дух змагання, самопрезентація. У роботі тут більше цінується результат, і нагородження відбувається за принципом реального внеску в роботу. У жіночих культурах при вихованні дітей більше значення надається розвитку почуття солідарності і скромності. Нагорода за працю відбувається більше за принципом рівності [5, с. 203-204].

Четвертим показником, що характеризує культурні цінності є **бажання запобігти невизначеності** і уникнути її. Індекс запобігання невизначеності визначає міру, в якій люди намагаються уникнути ситуацій, які породжують тривогу, невпевненість. Він визначає ступінь відхилення від невизначених непередбачених ситуацій, ступінь неадаптованості працівників до факторів ринкового середовища, що змінюються [4, с. 139]. Невизначені ситуації є новими, невідомими, дивними, і відрізняються від звичайного [3, с. 10]. Основна проблема тут в тому, як суспільство справляється з тим, що майбутнє ніколи не може бути відомим: ми повинні намагатися контролювати майбутнє або просто дозволити йому статися? [1] Г. Хофстеде наводить десять відмінностей між суспільствами з низьким і високим рівнями запобігання невизначеності (табл. 4).

Таблиця 4

Десять відмінностей між суспільствами з низьким і високим рівнями запобігання невизначеності

Низький рівень запобігання невизначеності	Високий рівень запобігання невизначеності
Невизначеність властива життю приймається	Невизначеність властива життю сприймається як постійна загроза, з якою потрібно боротися
Легкість, низький рівень стресу, самоконтроль, низька тривожність	Високий рівень стресу, емоційність, тривожність, нейротизм
Більш високі показники за суб'єктивною оцінкою здоров'я і благополуччя	Більш низькі показники за суб'єктивною оцінкою здоров'я і благополуччя
Толерантність до ненормальних людей та ідей: все, що відрізняється, дивне	Нетолерантність до ненормальних людей та ідей: все, що відрізняється, небезпечно
Комфортно при неясності і хаосі	Необхідність ясності і структури
Вчителі можуть сказати: «Я не знаю»	Вчителі повинні мати відповіді на всі питання
Зміна роботи не проблема	Працюють, навіть якщо не подобається
Нелюбов до правил – писаних чи неписаних	Емоційна потреба в правилах – навіть якщо вони не виконуються
У політиці громадяни відчувають себе і сприймаються в якості компетентного по відношенню до влади	У політиці громадяни відчувають себе і сприймаються як некомпетентні до влади
У релігії, філософії і науці: релятивізм і емпіризм	У релігії, філософії і науці: віра в основні істини і великі теорії

Джерело: [3, с. 10]

У культурах з високим рівнем уникнення невизначеності в ситуації невідомості індивід відчуває стрес і відчуття страху. Високий рівень невизначеності, згідно Хофстеде, веде не тільки до підвищеного стресу у індивідів, а й до вивільнення у них великої кількості енергії. Тому в культурах з високим ступенем уникнення невизначеності спостерігається високий рівень агресивності.

Це проявляється в існуванні численних формалізованих правил, що регламентують дії, які дають можливість для людей максимально уникати невизначеності в поведінці. Наприклад, в суспільствах з високим рівнем уникнення невизначеності в організаціях створюються особливо докладні закони чи неформальні правила, які встановлюють права і обов'язки роботодавця і найманих працівників. Крім того, існує безліч внутрішніх правил та інструкцій, що визначають розпорядок робочого дня. Створюється чітка структура, в якій люди намагаються в максимально можливій мірі уникнути випадковостей. У таких культурах постійний поспіх є нормальним явищем, а люди не схильні до прийняття швидких змін і перешкоджають можливим нововведенням [5, с. 204-205].

Суспільства з високим ступенем запобігання невизначеності мають високий рівень занепоко-

Десять відмінностей між суспільствами короткострокової і довгострокової орієнтації

Короткострокова орієнтація	Довгострокова орієнтація
Найважливіші події в житті відбувалися в минулому або мають місце в даний час	Найважливіші події в житті відбуватимуться в майбутньому
Особиста стійкість і стабільність: хороша людина завжди однакова	Хороша людина пристосовується до обставин
Існують універсальні рекомендації про те, що є добро і зло	Що таке добро і зло залежить від обставин
Традиції священні	Традиції можуть бути адаптовані до мінливих обставин
Сімейне життя керується обов'язками	Сімейне життя керується спільними задачами
Пишаються своєю країною	Намагаються навчитися у інших країн
Служіння іншим є важливою задачею	Ощадливість і наполегливість є важливими цілями
Соціальні витрати і споживання	Велика квота заощаджень, кошти доступні для інвестицій
Студенти приписують успіхи і невдачі удачі	Студенти пояснюють успіх зусиллями, а невдачу відсутністю зусиль
Уповільнення або відсутність економічного зростання у бідних країнах	Швидке економічне зростання країн до рівня добробуту

Джерело: [3, с. 15]

ення, емоційності, агресивності, нетерпимості. У цих суспільствах існує негативне відношення до влади, прояви націоналізму, недовірливе відношення до молоді. Люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів, ніж на здоровий глузд і життєвий досвід. У таких суспільствах цінуються соціальні виплати, гарантованість збереження робочого місця, пенсійне забезпечення тощо. Діяльність працівників регулюється твердими правилами, інструкціями, існує жорстка субординація.

У протилежність таким суспільствам існують суспільства, де панує більш слабе бажання запобігання невизначеності, люди поводяться більш спокійно і толерантно, вони характеризуються більшою готовністю до сприйняття невизначеності і меншим опором змінам [4, с. 139].

У культурах з низьким рівнем уникнення невизначеності люди більшою мірою схильні до ризику в незнайомих умовах і для них характерний більш низький рівень стресів у невідомих ситуаціях. Молодь і люди з відмінною поведінкою і мисленням сприймаються в таких суспільствах позитивніше, ніж у суспільствах з високим рівнем уникнення невизначеності. У країнах з низьким рівнем уникнення невизначеності спостерігається чітке протиріччя запровадженню формалізованих правил, яке частіше за все емоційно забарвлене. Тому правила встановлюються тільки у разі крайньої необхідності. У таких суспільствах люди вважають, що вони здатні вирішувати проблеми і без безлічі формальних правил. Вони в змозі багато працювати, якщо необхідно, але при цьому не відчувати потреби бути постійно активними [5, с. 205].

У цих суспільствах перевага віддається рамковим домовленостям і корегуванню по ходу справи замість детальних контрактів. Такі суспільства готують своїх членів до прийняття невизначеності, легко приймають зміни, толерантні до поведінки і думок відмінних від власних, не бачать в них загрози для себе. У таких країнах велике значення мають якісні методи збору інформації для виявлення споживчих мотивацій [4, с. 139].

П'ятим показником, що характеризує відмінності в культурі різних країн є **схильність до довготривалих чи короткострокових орієнтацій** в поведінці членів суспільства. Кожне суспільство має підтримувати зв'язки зі своїм минулим, маючи справу з викликами сьогодення і майбутнього. Суспільства по-різному визначають пріоритет для цих двох екзистенціальних цілей. Товариства, які мають низький бал за цим виміром, наприклад, вважають за краще зберігати споконвічні традиції і норми, і відносяться до соціальних змін з підозрою. Культури з високим балом, з іншого боку, мають більш прагматичний підхід: вони направляють зусилля в сучасну освіту як спосіб підготуватися до майбутнього [1]. Г. Хофстеде наводить десять відмінностей між країнами короткострокової орієнтації і довгострокової (табл. 5).

Країни довготривалої орієнтації орієнтуються на майбутнє, перспективу. Вони приділяють велику увагу таким характеристикам як соціальний статус, ощадливість, сором'язливість, наполегливість і почуття сорому. Ці суспільства цінують традиції, сім'я є основою суспільства, батьки і чоловіки мають більше повноважень ніж молодші люди і жінки, цінується висока трудова етика. При роботі з представниками цих країн необхідно виявляти повагу до їх традицій, не демонструвати марнотратства, не діяти легковажно [1].

Високий рівень даного показника в національній культурі означає роботу та життя, орієнтовані на майбутнє, бережливість і схильність до довгострокових інвестицій в майбутнє, а також прагнення стабільності, передбачуваності та гармонії в суспільстві. Короткострокова орієнтація, навпаки, характеризується поглядом у минуле й сьогодення та виявляється через повагу до традицій і спадщини при виконанні певних зобов'язань.

Шостим виміром, доданим в книзі Г. Хофстеде «Cultures and Organizations: Software of the Mind» (2010), є **поблажливість проти стриманості**. Він також був заснований на World Values Survey і в більшій чи меншій мірі доповнює вимір «довготривалої чи короткострокової орієнтації». Він зосереджується на аспектах, які не охоплюються іншими п'ятьма вимірами, але відомих з літератури як

Таблиця 6

Десять відмінностей між суспільствами схильними до поблажливості чи стриманості

Поблажливість	Стриманість
Більш високий відсоток людей, оголошують себе дуже щасливими	Менше дуже щасливих людей
Відчуття особистого контролю життя	Відчуття безпорадності: що відбувається зі мною це не моє власне виконання
Свобода слова важлива	Свобода слова не є пріоритетом
Більш важливий активний відпочинок	Менш важливий активний відпочинок
Більш ймовірно, будуть пам'ятати позитивні емоції	Менша ймовірність, що будуть пам'ятати позитивні емоції
У країнах з освіченим населенням, більш високим рівнем народжуваності	У країнах з освіченим населенням, нижчим рівнем народжуваності
Все більше людей активно займаються спортом	Менша кількість людей активно займаються спортом
У країнах з достатньою кількістю їжі, з більш високим відсотком людей, які страждають ожирінням	У країнах з достатньою кількістю їжі, меншою кількістю людей, які страждають ожирінням
У багатих країнах, в яких м'які сексуальні норми	У багатих країнах з більш суворими сексуальними нормами
Підтримці порядку в країні не надається високого пріоритет	Більше число поліцейських на 100 000 населення

Джерело: [3, с. 16]

«дослідження щастя». Поблажливість характерна для суспільства, яке відносно вільно задовольняє основні і природні людські бажання, пов'язані з насолодженням життям і отриманням задоволення. Стриманість означає для суспільства, що воно контролює задоволення потреб і регулює його за допомогою строгих соціальних норм [3, с. 15]. У таблиці 6 наведені відмінності за цим виміром.

У поблажливому суспільстві добре бути вільним, робити те, що ви хочете зробити. Друзі дуже важливі, і життя має сенс. У стриманому суспільстві відчуття, що життя важке, а обов'язок і відсутність свободи – це нормальний стан буття [6].

Цими вимірами Г. Хофстеде не обмежується. Він стверджує, що їх може бути більше, оскільки вони уявні: «Будь-яке дослідження покаже свою власну модель, і інші виміри можуть бути знайдені» [6].

Висновки. Відомі в літературі концепції культури та класифікації ділових культур забезпечують основу для порівняльного аналізу між культурами, що особливо важливо для крос-культурної комунікації підприємств, які прагнуть ефективно працювати в різних країнах і різних культурних середовищах. Типологію культурних вимірів Г. Хофстеде можна вважати найбільш відомою і популярною, що пояснюється вдало знайденим набором уні-

версальних параметрів, придатних для аналізу культур організацій, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться, в якому більш широкому культурному контексті діють. Однак, Г. Хофстеде підкреслює, що вимірювання культур є лише основою, яка допомагає оцінити конкретну культуру для полегшення прийняття рішень. Існують і інші фактори, які необхідно враховувати при аналізі культурного середовища. У подальших дослідженнях планується дослідження ефективності використання концепції Г. Хофстеде у практиці міжнародного бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Geert Hofstede's web-site: National Culture. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
2. Зябриков В.В. Методологические основы типологии национальных деловых культур / В.В. Зябриков // Россия и Америка в XXI веке (электронный научный журнал). – №2, 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusus.ru/?act=read&id=417>
3. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). – 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
4. Старостина А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. – К.: ТОВ «Лазарит-Поліграф», 2012. – 480 с.
5. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учебник для вузов / Под ред. А.П. Садохина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.
6. Geert Hofstede's web-site: The 6-D model of national culture. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

REFERENCES:

1. Geert Culture. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
2. Zybrykov V.V. Metodologicheskiye osnovy tipologii natsional'nykh delovikh kul'tur / V.V. Zybrykov // Rossiya y Amerika v XXI veke (elektronnyy nauchnyy zhurnal). – No2, 2014. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.rusus.ru/?act=read&id=417>
3. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). – 2011. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
4. Starostina A.O. Marketynhovi doslidzhennya natsional'nykh i mizhnarodnykh rynkiv: Pidruchnyk. – K.: TOV «Lazaryt-Polihraf», 2012. – 480 s.
5. Hrushevyytskaya T.H., Popkov V.D., Sadokhyn A.P. Osnovi mezhkul'turnoy kommunikatsyy: Uchebnyk dlya vuzov / Pod red. A.P. Sadokhyna. – M.: YuNYTY-DANA, 2003. – 352 s.
6. GeertHofstede'sweb-site: The6-Dmodelofnational culture. – [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://geerthofstede.com/culturegeert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>