

## Бібліографічний опис статті:

Полозова Т.В., Ткаченко А.Г. Організаційно-економічний механізм функціонування компетентної організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 3. С. 43-50.

Polozova T., Tkachenko A. Organizational and economic mechanism of the functioning of a competent organization. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 3, pp. 43-50.

УДК: 005.95:316.46; JEL classification: F230  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-10>

БЛИЗНЮК Тетяна Павлівна<sup>1</sup>, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та бізнесу, <https://orcid.org/0000-0002-8291-4150>  
БЛИЗНЮК Олександр Васильович<sup>1</sup>, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу,  
<https://orcid.org/0009-0006-7133-2813>

## КРОС-КУЛЬТУРНИЙ ПРОФІЛЬ ЛІДЕРА: ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ

Близнюк Т.П., Близнюк О.В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури.

Найбільш комплексною оцінкою впливу національної культури на управління персоналом організації, яка функціонує в умовах декількох національних культур, є методичний підхід, що базується на підході, розробленому групою вчених під керівництвом Г. Хофстеде. Метою дослідження є аналіз впливу національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії на основі 6-D моделі національної культури. Було проаналізовано вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера на основі 6-D моделі національної культури. В результаті визначено, що п'ять з шести культурних вимірів 6-D моделі національної культури безпосередньо впливають на крос-культурний профіль лідера: «дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності й жіночності», «унікнення невизначеності» та «часова орієнтація».

**Ключові слова:** крос-культурний профіль лідера, національна культура, 6-D модель національної культури, «дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності й жіночності», «унікнення невизначеності», «часова орієнтація».

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Національна культура безпосередньо впливає на систему цінностей людей, їхній менталітет та домінуючий стиль менеджменту. Культура будь-якої організації знаходиться під значним впливом національного чинника, який надзвичайно важливо враховувати при веденні бізнесу з партнерами, так як численні дослідження показують, що через відмінності в установках і загальних цінностях в одних тих самих ситуаціях представники різних культур ведуть себе по-різному. Менеджери компаній у різних країнах світу зараз гостро відчувають вплив культурного контексту країни, в якій вони працюють. Розуміння та врахування культурних особливостей різних країн, з представниками яких конкретна компанія взаємодіє, позитивно позначається на процесі управління компанією, створюючи синергетичний ефект у підвищенні ефективності її діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Як визначено групою вчених під керівництвом Г. Хофстеде, в крос-культурному дослідженні [1] саме національна культура пояснює 50% розходжень у відносинах і поведінці представників різних національних культур, що свідчить про значний вплив національної культури на поведінку співробітників компанії і, відповідно, пливає і на стиль лідерства в такій компанії. В іншому крос-культурному дослідженні [2] щодо впливу культури на особливості менеджменту у трьох найбільш розвинених в економічному відношенні країнах, таких як США, Німеччина та Японія, визначено, що «культурні правила не просто «впливають» на поведінку людей, вони визначають значення та ідентичність індивідів і патернів

відповідної економічної, політичної та культурної активності, в яку залучені дані індивіди». У крос-культурному дослідженні [3], присвяченому аналізу впливу національної культури на управління персоналом в мультинаціональній організації було доведено, що найбільш комплексною оцінкою впливу національної культури на управління персоналом організації, яка функціонує в умовах декількох національних культур, є методичний підхід, що базується на підході, який розроблений групою учених під керівництвом Г. Хофстеде та носить назву 6-D модель [4].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз впливу національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії на основі 6-D моделі національної культури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі 6-D моделі національної культури є аналіз впливу шести культурних вимірів, за якими група вчених під керівництвом Г. Хофстеде проаналізували національні культури різних країн світу декілька разів (1979, 1986, 2002, 2010, 2016, жовтень 2023) [5]. Крайня оцінка національних культур відбувалась уже без керівництва Г. Хофстеде і призвела до зміни назви одного з культурних вимірів.

Розглянемо кожний з цих вимірів та визначимо вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії за кожним із цих вимірів.

Перший культурний вимір, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний

<sup>1</sup>Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

профіль лідера компанії – це «дистанція влади». Так, в культурах з великою дистанцією влади співробітники організації схильні до того, щоб приймати владу і повноваження вищої посадової особи тільки на тій підставі, що ця посадова особа займає вище положення в ієрархічній системі управління. А в культурах з малою дистанцією влади співробітники організації надають набагато менше значення положенню тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній системі управління, яка, на їхню думку, існує для того, щоб вирішувати проблеми й організовувати виконання завдань в рамках тієї чи іншої організації.

Дж. Бінг [6] відзначає, що керівникам, які бажають досягти значних змін щодо підвищення ефективності діяльності персоналу у культурах з великою дистанцією влади, рекомендується призначити старших за віком співробітників головними в сфері комунікацій, активно використовувати законні повноваження та постійно повідомляти підлеглим, що необхідно робити. В культурах з малою дистанцією влади, навпаки, важливіше пояснювати персоналу причини змін, залучати співробітників до вирішення проблем та з'ясовувати, як необхідно реалізовувати бажані зміни.

Згідно з результатами дослідження, проведеного в 2016 році серед 76 країн, представники яких брали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті культурного виміру «дистанція влади» [4], найменша дистанція влади була визначена у Австрії (PDI = 11), а найбільша дистанція влади була визначена у Малайзії (PDI = 104).

Другий культурний вимір, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії – це «співвідношення індивідуалізму і колективізму». Так, основними цінностями культури зі значним впливом індивідуалізму є розвинене почуття власної гідності та самостійності дій й суджень. Представники такої культури в багатьох випадках ставлять власну кар'єру вище за інтереси своєї компанії. А в культурі зі значним впливом колективізму домінує система цінностей, в якій окрема людина є насамперед частиною групи, а вже потім – особистістю. Водночас існує чітка соціальна структура, до складу якої входять великі сім'ї, клани та трудові колективи компанії. Також у культурі з ознаками індивідуалізму керівник очікує ефективної роботи від своїх підлеглих, тому робота повинна бути організована так, щоб інтереси підлеглих і організації збігалися, оскільки такі працівники сповідують філософію так званої «економічної людини», в основі якої лежать індивідуальні потреби. А в культурі колективізму керівник ніколи не здійснює найм на роботу працівника як автономної особистості, він завжди діє як представник конкретного колективу, а «придушення» особистих інтересів є нормальним.

Згідно з результатами дослідження, проведеного серед 76 країн, представники яких брали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті культурного виміру

«дистанція влади» в 2016 році [4], найбільший вплив колективізму був визначений у Гватемали (IDV=6), а найбільший вплив індивідуалізму був визначений у США (IDV=91).

Третій культурний вимір національних культур, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії – це «співвідношення мужності і жіночності». Саме цей культурний вимір в жовтні 2023 року отримав назву «мотивація до досягнень та успіху» [5]. Однак в більшості досліджень залишається попередня назва. Так, в культурах з ознаками мужності існує домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбіційність, кар'єра, конкуренція і наполегливість у досягненні цілей. А в культурах з ознаками жіночності переважає гармонія та схильність до компромісів, найбільшу цінність представляють взаємини з іншими членами суспільства, якість життя і турбота про ближніх.

Згідно з дослідженням, проведеним у 2016 році серед 76 країн, представники яких брали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті культурного виміру «співвідношення мужності і жіночності» в 2010 році [4], найбільший вплив жіночності визначений у Швеції (MAS=5), а найбільший вплив мужності був визначений у Японії (MAS=95).

Четвертий культурний вимір національних культур, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії – це «уникнення невизначеності». Так, якщо в культурі високий ступінь уникнення невизначеності, то в суспільстві все, що не дозволено, то заборонено і незаконно, але водночас характерним є повсюдне порушення законів й загальний правовий нігілізм. А якщо в культурі низький ступінь уникнення невизначеності, то все, що не заборонене, в суспільстві вважається дозволеним, а все в житті передбачити не можна. А представники такої культури більше схильні до ризику, нововведень, змін, автономії і самостійності.

Згідно з дослідженням, проведеним у 2016 році серед 76 країн, представники яких брали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур у контексті культурного виміру «уникнення невизначеності» [4], найбільший ступінь уникнення невизначеності має Греція (UAI=112), а найменший ступінь уникнення невизначеності має Сінгапур (UAI=8).

П'ятий культурний вимір національних культур, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії – це «часова орієнтація». Так, якщо існує довгострокова орієнтація в національній культурі, це проявляється у баченні майбутнього та наполегливості щодо досягнення цілей. У таких культурах цінується вірність, працелюбство, наполегливість та заощадження. А якщо в національній культурі існує короткострокова орієнтація, то це наявність значної уваги до минулого та сьогодення, роблячи

значний акцент на повазі до традицій та виконанні соціальних зобов'язань. Короткострокова орієнтація культури проявляється у прагненні членів суспільства до швидких результатів та високої схильності до споживання, а не накопичення.

Згідно з дослідженням, проведеним серед 93 країн, представники яких брали участь в опитуваннях щодо дослідження національних культур в контексті культурного виміру «часова орієнтація» в 2016 році [4], найбільш короткострокову часову орієнтацію має Пуерто-Ріко (LTO = 0), а найбільш довгострокову часову орієнтацію має Південна Корея (LTO =100). Шостий культурний вимір національних культур, за яким було визначено вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії – це «орієнтація на задоволення чи на обмеження». Цей вимір показує рівень вирішення проблем соціалізації дітей та ставлення до контролю бажань та імпульсів як результату виховання й

соціалізації. Поблажливі культури – це культури де існує відносно вільне задоволення основних і природних людських спонукань, пов'язаних з життям і розвагами. А стримані культури – це культури, які характеризуються пригніченням задоволення потреб і його регулюванням за допомогою строгих соціальних норм. Серед 93 країн, які були досліджені в 2016 році [4], найбільш стриманою культурою є Пакистан (IVR=0), а найбільш поблажливою – Венесуела (IVR=100).

У крос-культурних дослідженнях [1; 3; 6] доведено, що культурний вимір «орієнтація на задоволення чи на обмеження» безпосередньо не впливає на особливості управління персоналом і на стиль лідерства відповідно.

У таблиці 1 систематизовано результати аналізу впливу національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії за культурними вимірами 6-D моделі національної культури.

Таблиця 1

**Вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера компанії**

Культурний вимір	Стиль лідерства
1. «Дистанція влади»	
Велика дистанція влади	авторитарний стиль управління та принцип «сильної руки»; багаточисельний склад керівництва і контролюючих спеціалістів; вище керівництво недосяжне; наявний патерналізм; олігархічне лідерство; лідер демонструє максимум влади, що відповідає дійсності
Мала дистанція влади	демократичний стиль управління; склад керівництва і контролюючих спеціалістів малочисельний; вище керівництво завжди доступне; плюралістичне лідерство, засноване на виборі більшості; лідер створює враження, що має менше влади, ніж насправді
2. «Співвідношення індивідуалізму і колективізму»	
Колективізм	партикуляризм; переважно статусні джерела влади; відносини переважають над завданням; акцент на приналежності до організації; управління групою особистостей; ідеал – бути членом організації
Індивідуалізм	універсалізм; переважно особистісні джерела влади; завдання переважають над відносинами; акцент на індивідуальній ініціативі й досягненнях; управління особистістю в групі; ідеал – бути лідером
3. «Співвідношення мужності й жіночності»	
Мужність	повага до сили, швидкості рішень, масштабності підходів, рішучості та жорсткості; важливість експертних знань
Жіночність	повага до уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію; важливість відносин
4. «Уникнення невизначеності»	
Низький ступінь уникнення невизначеності	незначна різниця в компетентності між керівником і підлеглими; перевага надається демократичному керівництву; працівники бажають підкорятися керівникові; участь в управлінні розцінюється як взяття на себе певних зобов'язань; лідера зазвичай поважають або цінують; прагнення лідера робити правильну справу
Високий ступінь уникнення невизначеності	велика різниця в компетентності між керівником і підлеглими; перевага надається жорсткому керівництву; підлеглі більше залежать від керівника і приймають це за норму; песимізм у підлеглих щодо ефективності участі в управлінні; лідера люблять або ненавидять; лідер прагне робити справу правильно
5. Часова орієнтація	
Короткострокова орієнтація	повага прав в основі влади
Довгострокова орієнтація	повага формального статусу в основі влади

Джерело: сформовано на основі [1; 3-8].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Було проаналізовано вплив національної культури країни, в якій функціонує компанія, на крос-культурний профіль лідера в такій компанії на основі 6-D моделі національної культури. В результаті аналізу було визначено, що п'ять із шести культурних вимірів 6-D моделі національної культури безпосередньо впливають на крос-культурний профіль лідера. Це такі виміри:

«дистанція влади», «співвідношення індивідуалізму і колективізму», «співвідношення мужності й жіночності», «уникнення невизначеності» та «часова орієнтація». Подальшими напрямками дослідження стане аналіз крос-культурного профілю лідера та його порівняння з крос-культурним профілем підлеглих для визначення найбільш ефективного стилю лідерства.

Література.

1. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010. 560 p.
2. Locke R. The collapse of the American management mystique. Oxford: Oxford University Press, 1996. 351 p.
3. Близнюк Т.П. Методологія управління персоналом у мультинаціональній компанії: дис... докт. екон. наук: спец. 08.00.04; Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2019. 678 с.
4. Geert Hofstede. 6-D model of national culture. URL: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.
5. Culture factor group. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>.
6. Bing W.J. Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. URL: <http://www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/hofstedes-consequences-the-impact-of-his-workon-consulting-and-business-practices.html>.
7. Schein E.H. Organizational culture and leadership. New York: John Wiley & Sons Inc., 2016. 458 p.
8. Blyznyiuk T. Leadership types: cross-cultural aspects. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 40-44.

References.

9. Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software for the Mind. McGraw-Hill. New York. USA.
1. Locke, R. (1995). *The collapse of the American management mystique*. Oxford University Press. Oxford. Great Britain.
2. Blyzniuk, T.P. (2019). *Metodolohiia upravlinnia personalom u mul'tynatsional'nij kompanii*. [Methodology of personnel management in a multinational company]. Ph.D. Thesis: 08.00.04. Kharkiv's'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet imeni Semena Kuznetsia, Kharkiv. Ukraine.
3. Geert Hofstede. 6-D model of national culture. Available at: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.
4. Culture factor group. Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>.
5. Bing, W.J. Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. Available at: <http://www.itapintl.com/facultyandresources/articlelibrarymain/hofstedes-consequences-the-impact-of-his-workon-consulting-and-business-practices.html>.
6. Schein, E.H. (2016). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons Inc. New York. USA.
7. Blyznyiuk, T. (2022). «Leadership types: cross-cultural aspects». *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*. № 1 (30). pp. 40-44. Available at: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-30>.

Abstract.

**Blyznyiuk T., Bliznyiuk O. Cross-cultural profile of a leader: the influence of national culture.**

National culture directly affects people's values, mentality, and dominant management style. Managers of companies in different countries now acutely feel the influence of the cultural context of the country where they work. Understanding and considering the cultural characteristics of various countries with representatives of which a particular company interacts positively affects the company's management process, creating a synergistic effect in increasing the efficiency of its activities. The most comprehensive assessment of the impact of national culture on the personnel management of an organization that operates in the conditions of several national cultures is a methodical approach based on the approach developed by a group of scientists under the leadership of G. Hofstede and is the 6-D model. The purpose of this study is to analyze the influence of the country's national culture in which the company operates on the cross-cultural profile of the leader in such a company, based on the 6-D model of national culture. The basis of the 6-D model of national culture is the analysis of the influence of six cultural dimensions, according to which a group of scientists under the leadership of G. Hofstede analyzed the national cultures of different countries of the world. The influence of the country's national culture in which the company operates on the cross-cultural profile of the leader in such a company was analyzed based on the 6-D model of national culture. Because of the analysis, it was determined that five of the six cultural dimensions of the 6-D model of national culture directly affect the cross-cultural profile of the leader. These are such dimensions as "power distance", "individualism versus collectivism", "masculinity versus femininity", "uncertainty avoidance", and "time orientation." The cultural dimension "Indulgence versus restraint" does not directly affect the peculiarities of personnel management and leadership styles' peculiarities, respectively.

**Keywords:** cross-cultural profile of a leader, national culture, 6-D model of national culture, "power distance", "individualism versus collectivism", "masculinity versus femininity", "uncertainty avoidance", "time orientation".

Стаття надійшла до редакції 25.12.2023 р.

Бібліографічний опис статті:

Близнюк Т.П., Близнюк О.В. Крос-культурний профіль лідера: вплив національної культури. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 50-53.

Blyznyiuk T., Bliznyiuk O. Cross-cultural profile of a leader: the influence of national culture. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 50-53.

УДК 658; JEL classification: M12

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-11>

**ПРАВДИВЕЦЬ Олександр Миколайович**, кандидат військових наук, доцент кафедри управління фінансово-економічної безпеки Науково-навчального інституту менеджменту безпеки, ВНЗ "Університет економіки та права "КРОК", <https://orcid.org/0000-0001-5242-9683>

**МЕТОДИКА РОЗРАХУНКУ ПОТРЕБИ У ПІДВИЩЕННІ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ З ПИТАНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВЕДЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО ОБЛІКУ ГРОМАДЯН УКРАЇНИ**

Правдивець О.М. Методика розрахунку потреби у підвищенні кваліфікації фахівців державного органу з питань організації та ведення військового обліку громадян України.

У статті розглянуто проблематику вдосконалення науково-методичного апарату, необхідного для проведення відповідних розрахунків потреби у підвищенні кваліфікації осіб, які відповідають за організацію військового обліку призовників,

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА» № 3 / 2024

Всеукраїнський науковий журнал