

Обчисливши середню процентну ставку депозитів (16,71%) та кредитів (41,11%) комерційних банків України, можна визначити маржу (іншими словами, різницю між тим, що банк отримує та оплачує за певними процентними зобов'язаннями). Таким чином середня банківська маржа складає 24,4% - це є досить високим показником у даній сфері.

Отже, ми переглянули процентну політику, яка є досить вагомою складовою банківського менеджменту, оскільки спрямовується на забезпечення банком стратегічних цілей. Вона формується зокрема під впливом невизначеності очікуваних темпів інфляцій, невизначеності щодо стабільної ресурсної бази банку. Таким чином, задля оптимізації процентної політики банків необхідно зосередити увагу на вдосконаленні вже наявних форм отримання процентів та розширенні спектру виконуваних банками операцій.

Список використаних джерел:

1. Банківські кредити готівкою в Україні 2023 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://banki.ua/credit?sumcredit=100+000&creditterm=12>.
2. Найвигідніші депозити України/ URL: https://tables.finance.ua/ua/credit_deposit/deposit#app-list/client=nat¤cy=UAH&period=12&condition=1&sort=0.1.
3. Рейтинг стійкості банків [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>.

Чеботарьов Є. В.,

доктор, ад'юнкт

Лодзінський університет (Республіка Польща),

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, маркетингу та підприємництва

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (Полтава)

НАЦІОНАЛЬНА ДІЛОВА КУЛЬТУРА УКРАЇНИ:

СИНТЕЗ ЗАХІДНОГО ТА СХІДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В роботі досліджено питання зародження теорії національних ділових культур. Розглянуто зміст вимірювачів національних ділових культур та сучасні підходи щодо їх оцінювання, проведено компаративний аналіз національної ділової культури України у співставленні до відповідних характеристик країн – представників західного та східного менеджменту. Це є однією зі складових висунутої автором тези щодо мультикультурного змісту національної ділової культури України й органічного синтезу в ній властивостей й ознак західного та східного менеджменту.

Остаточне і повне закріплення України як вагомого суб'єкту світових глобалізаційних процесів передбачає урахування всієї системи інституціональних, економічних і природничо-географічних чинників, які впливають на конкурентний потенціал країни та її світогосподарські відносини. Національна ділова культура являє явище, котре формується під їх впливом і через сукупність прямих й опосередкованих зумовленостей

виступає як органічний синтез цих чинників; вона значною мірою визначає переваги та недоліки країни, що є характерним для всіх країн, в системі міжнародного поділу праці. Тому й постає питання ідентифікації змісту національної ділової культури України як складової обґрунтування стратегії та тактики її зовнішньоекономічної діяльності.

Це набуває ще більшої актуальності в контексті системного опрацювання й ефективної реалізації «Плану Маршалла для України» («Плану відновлення України»).

Теорія і практика національних ділових культур є складовою економічної компаративістики (порівняльної економіки). Її фундатором по праву є відомий вчений-практик й організатор науки G. Hofstede (Нідерланди) [1]. Саме ж зародження теорії та практики національних ділових культур й економічної компаративістики припадає на сімдесяті-вісімдесяті роки ХХ сторіччя. Також вагомий внесок в розробку проблематики національних ділових культур й економічної компаративістики в цілому зробили F. Trompenaars (Нідерланди) та R. Lewis (Велика Британія).

На підґрунті узагальнення праць G. Hofstede, F. Trompenaars, R. Lewis та їх послідовників і проведених автором науково-практичних розробок можемо дати ідентифікацію категоріального визначення дефініції «національна ділова культура». Це – система внутрішньо властивих, еволюційно сформованих і відтворюваних у просторі та в часі базових характеристик підприємницької діяльності; ціннісних орієнтирів, норм й поведінкових канонів здійснення підприємництва, а також традицій та ділової етики ведення бізнесу, властивих для певної країни (та/або групи країн, які є близькими за своїми характеристиками організації та практичного ведення підприємницької діяльності) [2].

Ряд різноманітних аспектів дослідження теорії та практики національних ділових культур, зокрема – й визначення категоріального змісту поняття, стали об'єктом державної реєстрації прав інтелектуальної власності українсько-польських дослідників [3].

Виходячи зі своєї загально-цивілізаційної теорії культури G. Hofstede розробив вимірювачі (індекси, параметри, ознаки), які забезпечують кількісне національних ділових культур країн і корпорацій (організацій), що й дає можливість проводити відповідні компаративні дослідження. Такими вимірювачами культури, котрі використовуються й у світовій економічній компаративістиці є: «Дистанція влади», «Індивідуалізм», «Маскулінність» («Мужність»), «Уникнення невизначеності» («Відхід від невизначеності»), «Довгострокова орієнтація», «Індульгенція» («Поблажливість», «Спокусливість»).

У сучасній економічній компаративістиці зміст зазначених вимірювань представниками різних шкіл і напрямів розуміється таким чином.

«Дистанція влади» – параметр, за яким визначається міра зосередження владних повноважень на вищих ієрархічних рівнях управління економіки тієї чи іншої країни та її організацій. «Індивідуалізм» – вимірювач, котрий

класифікує ступінь культивування та поширення індивідуалістського підходу при розробці та безпосередньому здійсненні підприємницької діяльності. «Маскулінність» – характеристика, що вказує на наполегливість і культивування героїзації (досягнення перемоги, успішності кар'єри тощо). «Уникнення невизначеності» – індекс, за яким визначаються притаманні різним типам національних ділових культур властивості та внутрішні бажання підприємців-управлінців уникати ризики й нестабільність. «Довгострокова орієнтація» – параметр, відповідно до якого оцінюється внутрішня націленість управлінців (і членів організації будь-якого рівня складності) концентрувати свої дії чи у рамках короткострокової, чи – навпаки: орієнтуватися на довгострокову часову перспективу. «Індульгенція» визначає поблажливе (достатньо сприйнятливе й природне) ставлення до абсолютизації у бізнесі ринкових «цінностей» егоїзму та прибутковості як таких, досягнення успіхів за будь-яких умов і без урахувань обмежень моралі, релігії тощо. Задля безпосереднього оцінювання даних вимірювачів Hofstede розробив їх бальну оцінку, як правило – від 0 до 100 балів [1].

У сучасній світовій науці у найбільш системному вигляді компаративний аналіз й оцінювання національних ділових культур країн, їх певних кластерів й окремих провідних корпорацій світу здійснює авторитетна міжнародна консалтингова агенція Hofstede Insights [3].

Разом з тим, проведені відповідні комплексні науково-практичні розробки підтверджують недоцільність абсолютизувати висновки цього поважного міжнародного дослідницького центру.

З використанням розробок Hofstede Insights аналіз національної ділової культури України у загальносвітовому вимірі – найбільш типових країн західного менеджменту та східного менеджменту наведено у табл. 1.

Дані табл. 1 дають підстави дійти такого: якщо спиратися виключно на матеріали досліджень Hofstede Insights, то слід зробити досить однозначний висновок щодо значної відмінності національних ділових культур України та її стратегічного партнера Польщі. Такий висновок може бути підтверджено показниками таблиці практично за всіма параметрами сучасної економічної компаративістики.

Однак, не тільки емпіричні спостереження, а й матеріали комплексних науково-практичних досліджень, проведених протягом 2017-2022 років науковцями Лодзинського університету та ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Полтава) не дають підстав для таких висновків. Зокрема, матеріали опитувань підприємців вказують на значно більший рівень індивідуалізму ділової культури України (а не 25 балів, як є за оцінюваннями Hofstede Insights) та дещо нижчий рівень цього параметру, властивий діловій культурі Польщі (нижче зазначених для неї оцінок Hofstede Insights у 60 балів). Наші дослідження фіксують також на нижчому рівні маскулінність щодо Польщі (нижче 64 балів) та його значно вищий рівень для України (істотно вище 27 балів). Далі, за параметром «уникнення невизначеності» характеристики ділових культур Польщі та України справді

близькі; однак, вони суттєво нижчі за показники Hofstede Insights (93 і 95 балів відповідно).

Таблиця 1.

Показники вимірів національної ділової культури України у системі координат «західний менеджмент» – «східний менеджмент».

	Дистан-ція влади	Індиві- дуалізм	Маску- лінність	Уникнення невизначено- сті	Довго- строкова орієнтація	Індуль- генція
Україна	92	25	27	95	86	14
Польща	68	60	64	93	38	29
Литва	42	60	19	65	82	16
Німеччина	35	67	66	65	83	40
Франція	68	71	43	86	63	48
В. Британія	35	89	66	35	51	69
США	40	91	62	46	26	68
Китай	80	20	66	30	87	24
Японія	54	46	95	92	88	42
П. Корея	60	18	39	85	100	29
Малайзія	100	26	50	36	41	57

Джерело: [3].

Толерантність до ризику підприємців Польщі та України не поступається і близька до цього показника щодо Литви та Німеччини (по 65 балів); вони є одними з найвищих серед усіх країн світу. Отже, органічно впливає закономірний висновок щодо досить високого рівня близькості національних ділових культур Польщі та України в цілому [5].

При цьому, національна ділова культура України значно більшою мірою, порівняно з культурою Польщі, є близькою до характеристик країн Східної Європи (особливо, Молдови та Румунії) і, як це здається несподіваним, діловій культурі країн Балтії (передусім Литви та Естонії). Національна ділова культура Польщі є більш близькою до країн Західної Європи, що також підтверджується даними табл. 1.

Компаративний аналіз національної ділової культури України у загальносвітовому контексті дає підстави для таких основних висновків. У ній спостерігаються великі відмінності від ділової культури США (в цьому відношенні ідентифікується певна подібність лише за вимірником «маскулінність»).

Наведений аналіз ідентифікує також ще одну характерну особливість національної ділової культури України (вона, як правило, залишається поза

увагою сучасних дослідників усіх країн): національна ділова культура України є досить близькою до ділових культур цілої низки країн Сходу та Індо-Тихоокеанського субрегіону.

Зокрема, як свідчать матеріали табл.1, національна ділова культура України значною мірою є близькою до ділових культур Китаю (при чому, одразу за трьома параметрами: «дистанція влади», «індивідуалізм» і «довготривала орієнтація»), а також Південної Кореї (за параметрами «дистанція влади» та «індивідуалізм»; проте, за параметром «довготривала орієнтація» це спостерігається дещо меншою мірою). З Японією ділова культура України також є близькою: саме за параметрами «уникнення невизначеності» та «довготривала орієнтація». Також за двома параметрами («дистанція влади» та «індивідуалізм») із шести фіксується подібність ділових культур України та Малайзії.

Визначена близькість національної ділової культури України до ділових культур самих розвинених країн Заходу та Сходу є дуже показовою та вказує на її мультикультурний зміст, природній синтез якостей і властивостей західного та східного менеджменту (це також може стати складовою зародження нового напрямку бізнесу й економічної школи, який може бути визначено як східноєвропейський менеджмент). Зазначені ознаки виступають передумовою органічного входження України як повноцінного суб'єкту в систему сучасних глобалізаційних процесів, відкривають суттєві додаткові можливості щодо опрацювання та реалізації «Плану Маршалла для України».

Список використаних джерел:

1. Hofstede, G. (1994), *Culture and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival – software of the mind*, HarperCollins, London.
2. Beata Glinkowska-Krauze, Iegor Chebotarov, Viacheslav Chebotarov, Bogusław Kaczmarek (2023). *Narodowe kultury biznesowe i korporacyjne Polski i Ukrainy. Czynniki doskonalenia i integracja międzynarodowa*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. 164 s.
3. Чеботарьов Є.В., Глінковська-Краузе Б., Чеботарьов В.А. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір „Національні ділові культури: теоретико-методологічні засади дослідження, категоріальне визначення, зміст”. № 96538 від 06.03.2020 р. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства
4. Hofstede Insights. <https://hi.hofstede-insights.com/about-us>
5. 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”, 23 (1), pp. 7–18, <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.01>