



УДК 65.012.32:338;316.347

ПОЛЬЩА, ЛИТВА, УКРАЇНА: НАЦІОНАЛЬНІ ДІЛОВІ КУЛЬТУРИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ІНТЕГРАЦІЇ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ І СВІТОВИХ РИНКАХ

Єгор Чеботарьов; Вячеслав Чеботарьов

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
Старобільськ, Україна

Резюме. Пандемія COVID-2019 і недосконалість регуляторної політики нафтового картеля ОПЕК та Угоди ОПЕК+, внаслідок чого у сучасних умовах не тільки критично загострилася ситуація на світових товарних, фінансових і фондових ринках, а й посилилася інституціональна нестабільність у світі. Актуалізують також проблему формування нових інтеграційних центрів бізнесу. Вони виступають як системоутворюючі чинники суспільства. Найбільш ефективні такі інтеграційні центри може бути засновані на субрегіональній внутрішньоконтинентальній основі (однак, вони за суттю не можуть бути багаточисельними). На європейському континенті подібного роду інтеграційний бізнес-центр може бути сформований на основі близьких за своїм змістом національних ділових культур Польщі, Литви та України. На підґрунті дослідження еволюції розроблення даної проблематики у світовій науці надано авторську дефініцію категорії «національні ділові культури», показано композицію та співупорядкованість чинників, котрі формують зміст означеного міждисциплінарного феномену. Розкрито сутність параметрів, які у сучасній компаративістиці використовуються для характеристики національних ділових культур («Дистанція влади», «Індивідуалізм», «Мужність», «Уникання невизначеності», «Довготермінова орієнтація», «Індульгенція»). З використанням методичного інструментарію економічної компаративістики (та з заохоченням власних емпіричних розробок) проведено порівняльний аналіз ділових культур Польщі, Литви та України. Визначено пріоритетні галузі та сфери інтеграції бізнес-формувань в межах внутрішніх національних ринків даної групи країн, а також зміст відповідної міжрегіональної взаємодії. Висунуто ідею щодо сворення на основі інтеграції їх бізнесу (як функції близькості та взаємодоповнюваності національних ділових культур Польщі, Литви й України) розширеного інтеграційного бізнес-утворення в межах ринків країн колишньої Речі Посполитої: Польщі, Литви, України, Латвії, Естонії, Словаччини, Румунії, Болгарії й Білорусі та Молдови.

Ключові слова: національні ділові культури, параметри національних ділових культур, міжнародна підприємницька діяльність, інтеграція, Польща, Литва, Україна.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.279

Отримано 31.03.2020

UDC 65.012.32:338;316.347

POLAND, LITHUANIA, UKRAINE: NATIONAL BUSINESS CULTURES AS INTEGRATION DETERMINANT IN EUROPEAN AND WORLD MARKETS

Iegor Chebotarov; Viacheslav Chebotarov

Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine

Summary. COVID-2019 pandemic and the imperfection of regulatory policy of OPEC oil cartel and OPEC+ Agreement resulted at present not only in crucial escalation of situation in the world commodity, financial and stock markets, but in increased institutional instability in the world as well, making the problem of new integration business centers formation very important. They act as society system-forming factors. The most

effective integration centers of such kind can be founded on subregional inland bases (however, in fact, they can not be numerous). On the European continent, such integration business center can be formed on the basis of close, in content, national business cultures of Poland, Lithuania and Ukraine. Based on the investigation of the evolution of this problem development in the world science, the author gives the definition of «national business cultures» category, shows the composition and co-ordination of the factors forming the content of the indicated interdisciplinary phenomenon. The essence of parameters used in modern comparative studies to characterize national business cultures («Power distance», «Individualism», «Courage», «Uncertainty avoidance», «Long Term Orientation», «Indulgence») is revealed. Comparative analysis of the business cultures of Poland, Lithuania, and Ukraine is carried out using the methodological tools of economic comparative studies (and with the implementation of own empirical developments). The priority areas and spheres of business entities integration within the domestic national markets of the given group of countries are identified, as well as the content of relevant interregional interaction. The idea to form on the basis of their business integration (as the function of proximity and complementarity of national business cultures of Poland, Lithuania and Ukraine) the extended interregional business formation within the markets of former Rzeczpospolita countries: Poland, Lithuania, Ukraine, Latvia, Estonia, Slovakia, Romania, Bulgaria, Belarus and Moldova is advanced.

Key words: national business cultures, parameters of national business cultures, international entrepreneurial activity, integration, Poland, Lithuania, Ukraine.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.279

Received 31.03.2020

Постановка проблеми. Стрімке поширення в кінці 2019 – початку 2020 рр. COVID-2019, а потім й обвал цін на світовому ринку нафти, показав недостатню ефективність регуляторної політики не тільки глобальних міжнародних організацій (в даному випадку Всесвітньої організації охорони здоров'я, картелю ОПЕС і Угоди ОПЕС +), але і окремо взятих розвиненіших країн світу.

На цьому тлі, не ставлячи під сумнів необхідність вдосконалення діяльності міжнародних організацій всесвітнього характеру, істотно актуалізується проблематика формування нових інтеграційних центрів бізнесу як цементуючої основи сучасного суспільства. Цілком логічно, що такі центри можуть вибудовуватися тільки на основі стійких інтеграційних процесів бізнес-структур. Однак, формування такого роду процесів є можливим лише у тому випадку, якщо вони будуть спиратися на сукупність загальних глибоких економічних, інституціональних і природно-географічних основ, властивих їхнім державам.

Одна з подібних фундаментальних основ втілюється в такому складному міждисциплінарному феномені міжнародних економічних відносин, міжнародного підприємництва та економічної компаративістики, як національна ділова культура.

Досвід інтербеллума (часового періоду між першою й другою світовими війнами) і останніх десятиліть новітньої історії підтверджує висновки теоретико-методологічних розроблень даної проблематики: інтеграційні процеси бізнес-структур, що формуються під впливом близьких (подібних і взаємодоповнюючих) національних ділових культур, мають відповідати таким основним умовам-постулатам:

- мати глибокі інституціональні (історичні, національні та ментальні) «коріння» своїх держав;
- за своїм територіально-просторовим розташуванням мати субрегіональний внутріконтинентальний характер;
- охоплювати території держав з наявністю спільних кордонів і максимально вигідним географічним положенням.

Гносеологія пізнання та історія розвитку суспільства свідчать, що таких потенційно можливих ефективних і стійких інтеграційних центрів у світі в цілому, і перш за все – на європейському континенті, не може бути багато. Одним з таких можливих інтеграційних центрів може бути об'єднання бізнесу на частині території колишньої Речі Посполитої – федерації Королівства Польщі і Великого князівства Литви. В контексті реалій сучасного державного устрою Європи, це формування стійких довготермінових

різноманітних і взаємовигідних інтеграційних процесів бізнес-структур Польщі, Литви та України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи наукового знання теорії національних ділових культур заклали відомі вчені-менеджери з Нідерландів Г. Хофстеде [1; 2] та Ф. Тромпенаарс [3; 4]. Їх дослідження носили чітку практичну спрямованість. Г. Хофстеде спочатку проводив відповідні розроблення менеджерського характеру в рамках створеного ним же науково-дослідного відділу транс-національної корпорації IBM, а Ф. Тромпенаарс – як консультант провідних компаній світу (General Motors, British Petroleum і низки інших) з питань менеджменту в сфері крос-культурної взаємодії. Заснований в 1980 р. Г. Хофстеде перший у світі науковий центр з даної проблематики – Інститут досліджень крос-культурного співробітництва (the Institute for Research on Intercultural Cooperation – IRIC), на основі синтезу підходів обох авторів обґрунтував параметри-вимірювачі національних ділових культур, а саме: «Дистанція влади», «Індивідуалізм», «Мужність», «Уникання невизначеності», «Довгострокова орієнтація», «Індультенція» [5].

Зазвичай, саме ці параметри-вимірювачі на основі досліджень IRIC і «Hofstede Insights» у сучасних умовах використовуються для аналізу й оцінювання національних ділових культур тих чи інших країн (або груп певних країн). Нині «Hofstede Insights» – авторитетна організація в світі, яка на постійній основі здійснює прикладні публічні дослідження національних ділових культур. Для цього використовуються методики, запроваджені засновниками теорії національних ділових культур Г. Хофстеде і Ф. Тромпенаарс: оцінювання крайніх показників виокремлених параметрів-вимірювачів від їх нижчого до вищого значення з кількісним виразом по кожній країні (в пунктах від 0 до 100).

У вісімдесяті роки ХХ століття в дослідженнях питань національних ділових культур виділився новий напрямок: комунікативний. У його рамках акцент робиться на аспекти комунікативної поведінки та взаємодії представників різних країн (носіїв різних культур); менеджерським питанням приділяється значно менша увага. Цей напрямок в історії науки цілком обґрунтовано пов'язують з ім'ям відомого вченого-практика з Англії Р. Льюїса. За характером комунікативної поведінки представників різних країн у бізнесі він виокремив групи з 2–4 країн з їх розташуванням на катетах своїх відомих трикутників [6; 7].

На рубежі ХХ–ХХІ століть активно стали розроблятися маркетингові питання теорії та практики національних ділових культур. Особливість маркетингового напряму полягає у вибудовуванні досліджень на основі синтезу теорії та практики психоаналізу, з використанням знання історії, соціології та культурології. Найбільш аргументовано маркетинговий підхід у дослідженні національних ділових культур представлено у працях С. Рапай [8; 9].

У передових країнах світу на початку ХХІ століття інтенсивність розроблення питань національних ділових культур дещо знизилася. Проте, дана проблематика істотно актуалізувалася в колишніх соціалістичних країнах, які обрали євроінтеграційний курс. У Польщі ці аспекти отримали плідне розроблення в контексті реалізації практик менеджменту персоналу, а в Литві – у контексті розгляду особливостей економічної поведінки литовця [10].

У рамках обґрунтування перспективних профілів менеджерів питання національних ділових культур поставлено в перших спільних польсько-українських розробках з даної тематики [11]. З'явилися порівняльні дослідження національних ділових культур країн Центральної та Східної Європи на прикладі Німеччини, Франції,

Польщі, Угорщини та України [12]. Однак, спроби цілісних компаративних досліджень національних ділових культур Польщі, Литви та України, з перспективою обґрунтування інтеграції бізнесу цих країн, ще не набули поширення.

Мета статті – проведення компаративного міждисциплінарного аналізу національних ділових культур Польщі, Литви та України з обґрунтуванням перспективних напрямів інтеграції підприємницьких структур цих країн, у рамках їх національних ринків і на інших європейських та світових ринках.

Постановка завдання. Для досягнення окресленої мети визначено такі наукові завдання: класифікувати сутності параметрів-вимірювачів, які у сучасній світовій компаративістиці використовуються задля розкриття змісту національних ділових культур; визначити пріоритетні напрямки галузевої інтеграції бізнес-формувань Польщі, Литви та України на основі спільних рис національних ділових культур даних країн; актуалізувати проблематику формування нового інтеграційного утворення бізнесу країн Центральної та Східної Європи на підґрунті системного взаємовигідного співробітництва підприємницьких структур Польщі, Литви та України.

Задля досягнення поставленої мети використовуються методи єдності аналізу й синтезу, єдності логічного та історичного, методи групувань і порівняльного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Міждисциплінарний характер національних ділових культур зумовлюється широким охопленням факторів, які їх формують. Сукупність таких факторів за своєю композицією є структурована та співпорядкована і містить дві групи. Перша група чинників (економічні, інституціональні, міжнародні та психологічні) є визначальною. Друга група (демографічні, комунікативні, науково-технічні та природно-географічні) виступає як похідна по відношенню до першої групи.

У сучасній світовій науці є відсутнім системно-обґрунтоване категоріальне визначення дефініції «національні ділові культури».

Проведені теоретико-методологічні та науково-практичні розробки виступають підґрунтями для такого авторського визначення даної опірної категорії.

Національні ділові культури це – структурована система сукупності базових положень підприємницької діяльності, які еволюційно сформувалися і відтворюються у просторі та у часі. Ціннісних орієнтирів – поведінкових канонів і норм здійснення підприємництва, а також – традицій, стереотипів, атрибутів, ділової етики та комунікативної поведінки у бізнесі, котра за підсумком є властивою організаціям (підприємствам) певної країни та її загальнонаціональному змісту (країни в цілому або групі країн, які є близькими та взаємодоповнюючими за своїми відповідними сутнісними характеристиками).

Сутнісна характеристика основних рис національних ділових культур – виділених параметрів-вимірювачів, у розумінні «Hofstede Insights», вибудовується на основі асиміляції досягнень науки і практики світової економічної компаративістики й виглядає таким чином.

«Дистанція влади» – параметр, відповідно до якого дається визначення міри зосередження владних повноважень на вищих ієрархічних рівнях управління в організаціях (підприємствах, установах тощо). Або, навпаки, – віддаленість менеджерів середньої та нижчої ланок від прийняття реальних управлінських рішень у тих чи інших типах ділових культур різних країн (у країнах з високим показником дистанції влади не тільки менеджери-управлінці, але і суспільство в цілому, наявність саме подібного роду розподілу влади сприймаються як природні явища) [5].

«Індивідуалізм» – параметр, за яким класифікується ступінь поширення і культивування індивідуалістичного підходу при створенні та безпосередньому

здійсненні підприємницької діяльності. У країнах з високим показником цього параметра члени організації (і суспільства в цілому) орієнтовані на першочергову турботу індивідів про самих себе. В колективістських суспільствах навпаки – люди, які «входять» в організації, орієнтовані на те, що такі організації повинні дбати про них, а самі люди готові проявляти «лояльність» до організацій (різного рівня складності та сфер поширення) [5].

Особливо слід відзначити, що «Hofstede Insights» (услід за західним підходом у теорії національних ділових культур і системи західних цінностей у цілому) домінування індивідуалізму як такого, вважає перевагою в організації та реалізації підприємництва.

«Мужність» («Маскулінність») – параметр, який вказує на ступінь культивування успішності (та своєрідною героїзацією) досягнення кар'єри, а також на загальний рівень конкурентності бізнес-середовища як такого в тих чи інших країнах. Причому, домінування турботи про якість життя індивідів класифікується як ознака фемінізму. У країнах з високим рівнем мужності люди «живуть заради роботи», конфлікти в організаціях зазвичай вирішуються через боротьбу і конфлікти, а не завдяки взаємним поступкам та врахуванню інтересів (у тому числі партнерів, контр-агентів по бізнесу) [5].

«Уникання невизначеності» – параметр, за яким визначається внутрішньо властиві для бізнес-середовища різних типів національних ділових культур, прагнення менеджерів-управлінців уникнути невизначеності. Або, навпаки, – ідентифікація положення, коли природньою моделлю організації бізнес-діяльності вважається її нормальне функціонування в умовах досить високого рівня невизначеності (коли, невизначеність не викликає внутрішнього дискомфорту при веденні бізнесу) [5].

«Довготермінова орієнтація» – параметр, по якому оцінюються підходи використання часу у підприємницькій діяльності. Внутрішня орієнтованість менеджерів-управлінців концентрувати свої дії в рамках коротко і середньотермінової часової перспективи, або, навпаки, орієнтуватися на довготермінову перспективу. Високий показник даного параметра вказує на домінування у внутрішній схильності менеджерів до ведення бізнесу з орієнтацією на його досить тривалий цикл виробничо-комерційної діяльності (і, як наслідок, – на відповідні сфери підприємницької діяльності) [5].

«Індульгенція» («Поблажливість») – параметр, за яким в економічній компаративістиці розуміється поблажливе ставлення до абсолютизації у підприємстві ринкових «цінностей» егоїзму та прибутковості як таких, а також проникнення цих «цінностей» в усі інші сфери життєдіяльності суспільства. Полярністю індульгенції вважається самообмеження – певна стриманість і помірність при досягненні комерційного успіху, що задає вектор соціальної спрямованості бізнесу й відповідної орієнтованості розвитку суспільства в цілому [5].

На основі представленого викладу суті використовуваних у світовій економічній компаративістиці параметрів-вимірювачів національних ділових культур та із заохоченням власних емпіричних розробок за даною тематикою, проведемо їх порівняльний аналіз за досліджуваною групою країн.

На рисунку 1 зображено ілюстрацію характеристик національних ділових культур виокремлених країн за параметрами «Дистанція влади», «Індивідуалізм» і «Мужність», з їх відповідним кількісним оцінюванням (кількісне оцінки параметрів, як було відзначено, наводяться за даними «Hofstede Insights»).

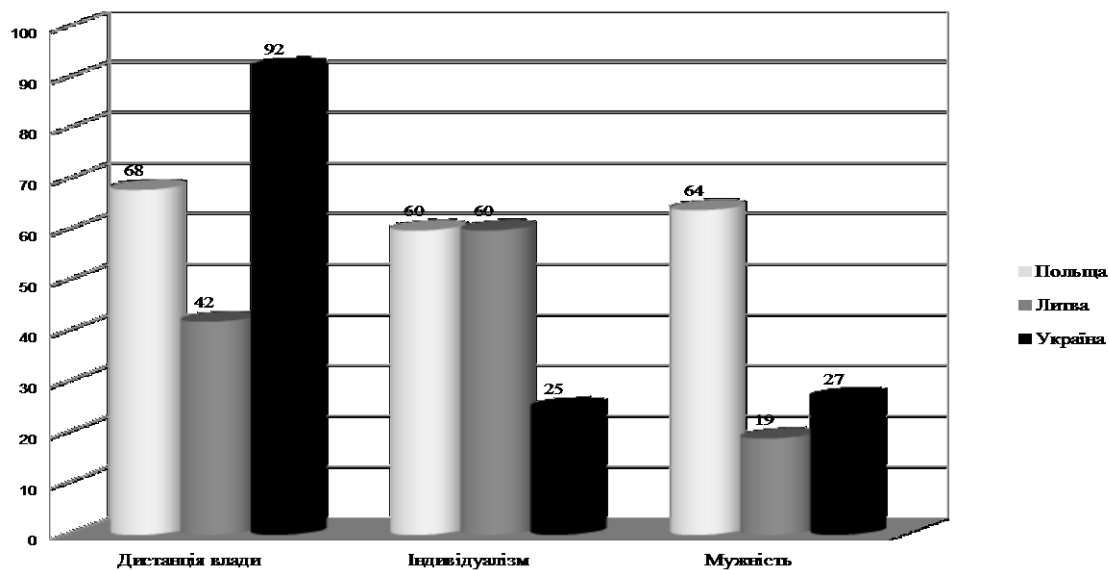


Рисунок 1. Компаративна характеристика національних ділових культур Польщі, Литви та України за параметрами «Дистанція влади», «Індивідуалізм» і «Мужність»*

Figure 1. Comparative characteristics of the national business cultures of Poland, Lithuania and Ukraine by the parameters «Power Distance», «Individualism» and «Courage»*

*Складено за даними: [13].

За параметром «Дистанція влади» національні ділові культури аналізованої групи країн характеризуються широкою варіацією показників. Найменша віддаленість від влади менеджерів середньої та нижчої ланок управлінської вертикалі властива Литві (42%). За цим показником країна не сильно відрізняється від більш розвинених країн світу. Польща (68%) займає середнє положення, що в цілому відповідає розвиненим країнам Європи. Вищою з аналізованої групи країн віддаленість від влади є характерною для підприємницького середовища України (92%). Це – один з високих показників у світі, який за оцінюванням «Hofstede Insights», дещо поступається, наприклад, Словаччині (100%). У цьому відношенні Україна наближається до характеристик Румунії (90%).

Параметр «Індивідуалізм» показує абсолютний збіг у даному відношенні національних ділових культур Польщі та Литви (60%), що в цілому є досить типовим для країн Заходу. Україна за цим параметром (25%), відповідно до оцінювання «Hofstede Insights», є класичною країною колективістського підходу, котрий є типовим для країн Сходу.

За матеріалами авторських емпіричних досліджень, які було проведено у вигляді розгорнутих інтерв'ю аналітиків й анкетування представників бізнесу, показник України за цим параметром є значно вищим і незначною мірою відрізняється від показників Польщі, Литви, Естонії та Румунії. Тобто, Україна за параметром «Індивідуалізм» займає приблизно середнє положення між країнами Заходу та Сходу.

Параметр-вимірювач «Мужність» («Маскулінність») відображає в цілому досить близькі характеристики національних ділових культур Литви, Естонії та України (відповідно, – 19%, 30% і 27%). Польща з показником 64% у цьому відношенні є представницею прозахідних властивостей прагматичності у створенні та веденні бізнесу.

На рисунку 2 зображено ілюстрацію характеристик та оцінювання національних ділових культур Польщі, Литви та України за іншим трьома параметрами, прийнятими у сучасній економічній компаративістиці.

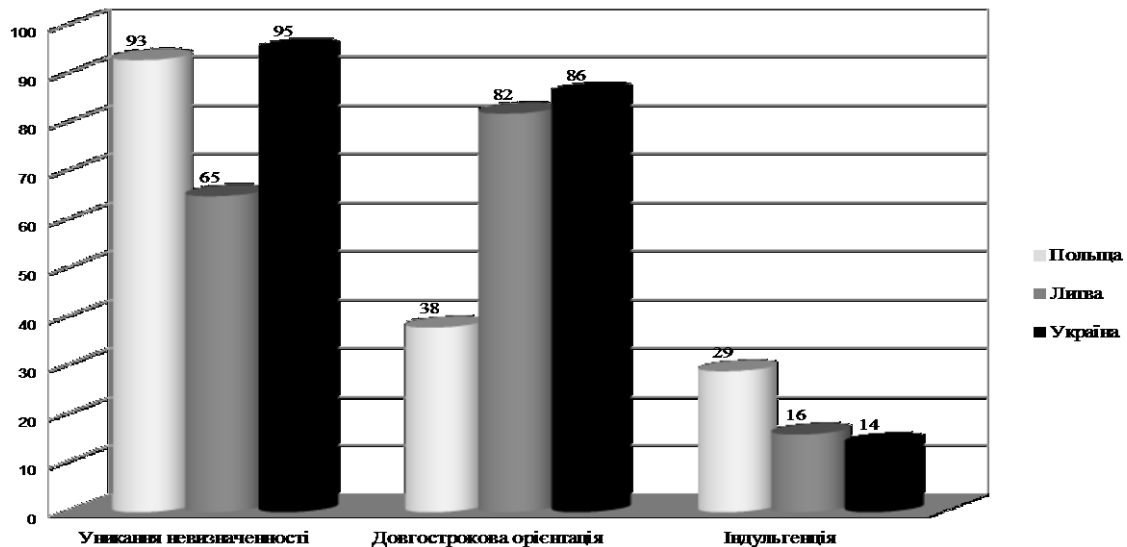


Рисунок 2. Компаративна характеристика національних ділових культур Польщі, Литви й України за параметрами «Уникнення невизначеності», «Довгострокова орієнтація» та «Індульгенція»*

Figure 2. Comparative characteristics of the national business cultures of Poland, Lithuania and Ukraine by the parameters «Uncertainty Avoidance», «Long Term Orientation» and «Indulgence»*

*Складено за даними: [13].

Параметр «Уникання невизначеності» за цією властивістю фіксує не просто подібність, а велику близькість національних ділових культур Польщі та України (93% і 95% відповідно), а також Румунії (90%) та Болгарії (85%). Литва у цьому відношенні (65%), окрім великої близькості з Латвією (63%) і Естонією (60%), є досить подібною з країнами Північної Європи та Бенілюксу.

Близькі є характеристики національних ділових культур Литви та України (82% і 86%) за параметром «Довготермінова орієнтація»; показник Естонії складає 82%. В Європі за цим параметром близькою є також Німеччина (83%). Польща у цьому відношенні (38%) є країною з досить вираженою короткотермівовою орієнтацією в бізнесі.

За параметром «Індульгенція» («Поблажливість») національні ділові культури Литви та України є дуже близькими (16% і 14%), показники Румунії, Латвії, Болгарії складають 20% і 13%, а показники Болгарії та Естонії абсолютно співпадають (16%). Однак, і Польща у цьому відношенні також не є країною, яка дуже відрізняється від даної групи країн (29%).

Узагальнений компаративний аналіз національних ділових культур Польщі, Литви та України показує наступне: вони є, дійсно, досить близькими. П'ять з шести загальноприйнятих у світовій економічній компаративістиці параметрам-вимірникам національні ділові культури цих країн за парним співвідношенням є подібними (або, як за параметром «Індивідуалізм» щодо Польщі та Литви, є ідентичними).

При цьому, об'єктивний аналіз свідчить, що національні ділові культури Литви та України є більш подібними. Це впливає з подібності ділових культур саме цих двох країн за параметрами «Мужність» (показники складають 19% і 27%); «Довготермінова орієнтація» (82% і 86%) та «Індульгенція» (16% і 14%).

Виходячи зі структури та сучасних тенденцій розвитку національних господарських комплексів Польщі, Литви та України у галузевому вимірі, ефективнішою співпраця підприємницьких формувань даної групи країн буде у галузях агропродовольчої сфери (сільського господарства, переробній та харчовій промисловості); промислового будівництва (насамперед, при реалізації великих інфраструктурних проєктів відносно авто та залізничної транспортної логістики, модернізації портів і терміналів); енергетики (зокрема атомної); нафтопереробки; ІТ-технологій та практично в усіх секторах сфери послуг.

Окрім галузевого виміру (з проєкцією на території досліджуваної групи країн), особливу увагу має бути присвячено міжрегіональному співробітництву. Тут доцільним буде системніше заснування єврорегіонів і транс-кордонних кластерів (з орієнтацією на можливі пільги з боку Європейського Союзу).

Такого роду співробітництво у галузевому та територіально-просторовому вимірах між бізнес-структурами Польщі, Литви та України (як на двосторонній, так і на тресторонній основі) на підґрунті подібності та взаємодоповнюваності національних ділових культур, насамперед, буде доцільним орієнтувати на їх внутрішні національні ринки. Є сенс розглядати варіант, а саме прискорення переходу від простих експортно-імпортних операцій між підприємницькими формуваннями до досконаліших форм інтеграційного співробітництва.

Дослідження теоретико-методологічних і прикладних практичних аспектів національних ділових культур є підґрунтями висунення такої ідеї. За умов інституціонального та організаційно-методичного супроводу, упровадження безпосередньо економічної регуляторної політики з боку держав, співпраця бізнесу Польщі, Литви та України може виступити потужним інтеграційним центром для бізнес-структур певних країн Центральної та Східної Європи (які також мають близькі та/або взаємодоповнюючі національні ділові культури, що наочно впливає з наведеного аналізу).

Такими країнами в означеному субрегіоні Європи можуть стати: Латвія, Естонія, Словаччина, Румунія та Болгарія (за певних інституціональних умов, які можуть стати цілком вірогідними значно швидше, ніж здається на перший погляд – Білорусь та Молдова).

Тож, поширення інтеграційних зв'язків між бізнесом Польщі, Литви та України за сферами діяльності та поглиблення такого співробітництва за рівнем організаційно-економічної досконалості може стати імпульсом (прикладом і поштовхом) щодо формування аналогічної співпраці вже у межах ринків означеної розширеної групи країн Центральної та Східної Європи.

Висновки. Національні ділові культури становлять складне структуроване фундаментальне міждисциплінарне явище, підґрунтям якого виступає економічна сфера,

котра має багаторівневий та відтворюваний у часі й просторі зміст (дане явище має такі властивості, що може у конкретних умовах модифікуватися).

Національні ділові культури зовсім не єдине, що поєднує Польщу, Литву та Україну, особливо у історії Речі Посполитої. Інтеграція бізнес-структур даної групи країн може спиратися й на низку інших суто економічних, інституціональних, науково-технічних, природно-географічних та міжнародних складових сучасності. За певних вірогідних економічних та політичних умов (ширшому міжнародному вимірі) до подібної інтеграції можуть долучитися й інші виокремлені країни Центральної та Східної Європи. Першочерговими завданнями подальшого розроблення даної проблематики є подовження комплексних емпіричних досліджень щодо оцінювання національних ділових культур виокремленої розширеної групи країн Центральної та Східної Європи та донесення висунутої ідеї до наукового співтовариства і політичного істеблїшменту.

Conclusions. National business cultures is a complex, structured, fundamental interdisciplinary phenomenon, the basis of which is the economic sphere having multilevel and reproducible content in time and space (and, at the same time, this phenomenon has certain characteristics that can be modified under specific circumstances). National business cultures are by no means the only thing uniting Poland, Lithuania and Ukraine, especially in relatively recent history of Rzeczpospolita. In addition, the integration of business structures of the countries of this group can be based on a number of other purely economic, institutional, scientific, technical, international, natural and geographical components of the present. Similarly, under certain probable economic and political conditions (including broader international dimension), other isolated Central and Eastern European countries can be involved in such integration. The primary task of further development of the given problem is the extension of comprehensive empirical study concerning the evaluation of national business cultures of the distinguished extended group of Central and Eastern European countries and presentation of the advanced idea to the scientific community and political establishment.

Список використаної літератури

1. Hofstede G. Culture and management development. Geneva: International Labour Office, Management Development Branch, Paper MAN, 1983. DEV/28.
2. Hofstede G. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. No. 1. P. 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
3. Trompenaars F. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books, 1993. 208 p.
4. Hampden-Turner C., Trompenaars F. *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, 1995. 416 p.
5. Hofstede Insights. URL: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture/>.
6. Lewis R. *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, 2008. 287 p.
7. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Managing successfully across cultures*, 3rd ed, Nicholas Brealey Publishing, 1999. 336 p.
8. Rapaille C. *7 Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed, Tuxedo Production, 2004. 318 p.
9. Rapaille C. *The Culture Code*. Broadway Books, 2007. 213 p.
10. Smetonienė I., Ganusauskaitė B. Wisdom in the Worldview of a Lithuanian. *Problemos*. 2019. Vol. 95. P. 130–143. <https://doi.org/10.15388/10.15388/Problemos.95.11>
11. Glinkowska-Krauze B., Kaczmarek B., Chebotarov V. *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020. P. 184. <https://doi.org/10.18778/8142-054-9.01>
12. Glinkowska-Krauze B., Chebotarov Ie., 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. P. 7–18. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.01>

13. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/lithuania,poland,Ukraine/>.

References

1. Hofstede G. Culture and management development. Geneva: International Labour Office, Management Development Branch, Paper MAN, 1983. DEV/28.
2. Hofstede G. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*. 1993. Vol. 7. No. 1. P. 81–94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
3. Trompenaars F. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books, 1993. 208 p.
4. Hampden-Turner C., Trompenaars F. *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, 1995. 416 p.
5. Hofstede Insights. URL: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture/>.
6. Lewis R. *Cross Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, 2008. 287 p.
7. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Managing successfully across cultures*, 3rd ed, Nicholas Brealey Publishing, 1999. 336 p.
8. Rapaille C. *7 Secrets of Marketing in a Multi-Cultural World*, 2nd ed, Tuxedo Production, 2004. 318 p.
9. Rapaille C. *The Culture Code*. Broadway Books, 2007. 213 p. <https://doi.org/10.18778/8142-054-9.01>
10. Smetonienė I., Ganusauskaitė B. Wisdom in the Worldview of a Lithuanian. *Problemos*. 2019. Vol. 95. P. 130–143. <https://doi.org/10.15388/10.15388/Problemos.95.11>
11. Glinkowska-Krauze B., Kaczmarek B., Chebotarov V. *Współczesne problemy zarządzania. Teoria i praktyka*. Lodz: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020. P. 184. <https://doi.org/10.18778/8142-054-9.01>
12. Glinkowska-Krauze B., Chebotarov Ie., 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. P. 7–18. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.01>
13. Hofstede Insights. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/lithuania,poland,Ukraine/>.