

## ТАК ПОЧЕМУ В УКРАИНЕ ВСЕ-ТАКИ ОТСТАЮТ РЕФОРМЫ?

Нет, мы не будем спорить, кто больше виноват – парламент или правительство. Читатель, наверное, уже устал от бесконечной и пока бесполезной, хотя и справедливой критики власти за то, что она не создала благоприятного инвестиционного климата. Мы с вами постараемся “окунуться” в более глубокий анализ: что происходит в украинской экономике на уровне предприятий и организаций и каковы причины торможения реформ.

Весной 1996 года весьма уважаемый в кругах специалистов американский “Журнал экономических перспектив” (The Journal of Economic Perspectives) провел на своих страницах симпозиум по вопросам перехода стран Центральной и Восточной Европы к рыночной экономике. Среди авторов был Стэнли Фишер – первый заместитель управляющего директора Международного Валютного Фонда. Он провел статистический анализ макроэкономических показателей стран с переходной экономикой и на основе корреляций и регрессий пришел к такому выводу: “Те страны, которые успешно снизили инфляцию, после некоторого промежутка времени начинают расти. Таким образом, стабилизация выглядит близкой к тому, чтобы быть **необходимым, и достаточным** (выделено мной – П.Ш.) условием роста”<sup>1</sup>. “Некоторый промежуток времени” определялся Фишером приблизительно в два года; таким образом, Польша, Венгрия, Чехия, Эстония и другие страны Центральной Европы начинали расти в среднем через два года после достижения макроэкономической стабилизации. Правда, чуть дальше Фишер отмечает, что существуют значительные отличия между странами, которые невозможно объяснить статистическим анализом экономических переменных.

Не эти ли таинственные отличия сыграли свою роковую роль для нашей страны, экономический рост в которой, согласно модели Фишера, должен был начаться именно в этом году, но так и не началась? И что же мы за страна такая загадочная, в которой не действует почти безукоризненная статистическая модель, нормально действующая у наших западных соседей? Можно винить азиатский и российский финансовые кризисы, но почему они не действовали в Чехии и Польше, чьи валюты в последние годы возросли в цене по сравнению с долларом США? Можно винить власть, которая должна была иници-

ровать структурные преобразования, но не сделала этого. При этом законодательная власть винит исполнительную, а исполнительная – законодательную. Местная власть винит центральную и наоборот. Но давайте подумаем, ведь в стране со времени независимости действует уже второй президент, третий парламент и седьмое правительство. Даже элементарная теория вероятности доказывает, что если бы вина была только во власти, какой-то прогресс в структурных реформах уже должен был бы произойти. Можно винить семьдесят лет коммунизма, но Западная Украина имела коммунистический опыт ровно столько, сколько Польша, но в экономических преобразованиях Львов больше похож на Винницу, чем на Краков. В чем же дело, и кто, в конце концов, виноват?

### НАПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ: ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, А НЕ ГОСУДАРСТВА

Для того чтобы попытаться ответить на этот вопрос, давайте определимся: что такое “структурные преобразования”? Во-первых, это появление на экономической сцене большого количества малых предприятий, которые быстро заполняют рыночные ниши, обойденные вниманием со стороны больших корпораций. О том, что в Украине значительно меньше малых предприятий, чем в Польше, уже написаны целые книги. Авторы снова винят государство в том, что оно не создало необходимых условий для малого и среднего бизнеса. Вина эта бесспорна, ибо зарегистрировать предприятие и выполнить все необходимые лицензионно-сертификатные процедуры действительно значительно сложнее в Украине. Налоговый пресс тоже сильнее у нас, чем у них. Но мы все время предполагаем, что если бы украинские государственные органы создали аналогичные условия для предпринимателей, у нас было бы столько же успешных малых предприятий, как в Польше. Так ли это? Я сомневаюсь, и чуть позже объясню почему.

Второй аспект структурных преобразований – это реформирование существующих предприятий. Здесь уже намного больше зависит от руководителей организаций, чем от государства. Анализ успешного после-приватизационного реформирования предприятий и в Украине, и в других странах Восточной Европы указывает на необходимость изменений по трем направлениям: ориентация на потребителя, ориентация на прибыль и ориентация на эффективную организацию.

Предприятие живет только тогда, когда потребители покупают его продукцию или услуги. Поэтому **ориентация на потребителя** предусматривает внедрение маркетинговых стратегий, как, например, проведение детальных исследований рынка с целью лучшего познания приоритетов и интересов потребителя; сегментация рынка и четкое определение целевого сегмента; внимание к потребностям клиента на всех уровнях организации; улучшение качества

услуг и разработка новых товаров, которые лучше удовлетворяют потребительский спрос. Никакие государственные структуры и никакие иностранные конкуренты не мешают некоторым украинским предприятиям, преимущественно в пищевой и легкой промышленности, производить хорошие товары.

Мало быть просто внимательным к потребителям, надо еще уметь зарабатывать, то есть нужна **ориентация на прибыль**, предусматривающая, в частности, переход к международным стандартам бухгалтерского учета, которые намного лучше позволяют проанализировать рентабельность предприятия. Сюда же относятся увеличение прибыли путем централизованного (по инициативе руководства предприятия) или децентрализованного (по инициативе работников) сокращения затрат и умелый финансовый менеджмент, предполагающий, в частности, четкое планирование денежных потоков и эффективное управление долгами и кредитами. Опять-таки, все предприятия находятся в одном, преимущественно неблагоприятном к бизнесу правовом пространстве, но это не мешает некоторым предприятиям быть достаточно прибыльными. Здесь очень многое зависит от компетенции финансового и генерального директоров.

Ориентация на потребителя и на прибыль невозможна без коренных организационных преобразований, то есть без ориентации на **эффективную организацию**. Продвижение в этом направлении предусматривает трансформацию привычного отдела кадров социалистического типа в отдел по управлению людскими ресурсами, активно занимающегося тренингом руководителей среднего и высшего звена, планированием карьеры работников, поиском и привлечением на предприятия лучших и наиболее перспективных специалистов. Успешно реструктуризованные предприятия в Центральной и Восточной Европе являются менее иерархичными и централизованными. Организационные подразделения руководствуются не штатными расписаниями и должностными инструкциями, а намного более динамичными “целями на год или на квартал”. Организационная структура таких предприятий намного гибче и быстрее изменяется в зависимости от изменений экономической среды. Современные информационные системы, внедренные на таких предприятиях, значительно облегчают обработку потока информации на всех уровнях организации.

Это краткое обобщение опыта структурных преобразований нужно не для того, чтобы совершить экскурс в теорию бизнес-администрирования. При иной возможности все три направления можно будет намного полнее проиллюстрировать уже существующим украинским опытом, который подтверждает элементарную истину, что предприятия могут сделать очень и очень многое, несмотря на неблагоприятные внешние условия. Но делают это только единицы. Почему? Почему другие только жалуются на среду, на власть, на иностранных конкурентов?

## ТРИ “ЗАГАДОЧНЫЕ” ЧЕРТЫ УКРАИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В одной западной бизнес-школе был проведен такой эксперимент. Профессор разделил группу студентов на три подгруппы по национальному признаку. В первой были исключительно французы, во второй – немцы, в третьей – англичане. Каждой подгруппе было предложено одно ситуационное упражнение, описывающее проблемы, возникшие во взаимоотношениях производственного и маркетингового отделов текстильной фабрики. Подгруппы должны были определить, кто или что виновато в создавшейся ситуации и предложить свои идеи по решению этой проблемы. Интересно, что разные подгруппы предложили совсем разные пути решения. Французы сказали, что виноват генеральный директор и он лично должен разрешить конфликт. Немцы сказали, что виновато отсутствие процедуры решения подобных конфликтов, поэтому надо разработать правила взаимоотношений структурных подразделений компании. И наконец англичане сказали, что виноваты руководители отделов, потому что они не могут найти общего языка; следовательно, их надо отправить вместе на конференцию за город, где они в неформальной обстановке найдут пути решения проблемы.

Я несколько раз повторил этот эксперимент в Украине – и в аудитории студентов, и в аудитории преподавателей. И что вы думаете? Все подгруппы независимо от возраста и профессии почти единогласно избирали “французский” метод решения конфликта, возлагая вину на вышестоящие управленческие органы. Я говорю “почти единогласно”, потому что в одну подгруппу случайно попал американец, который настаивал на “английском” варианте решения проблемы.

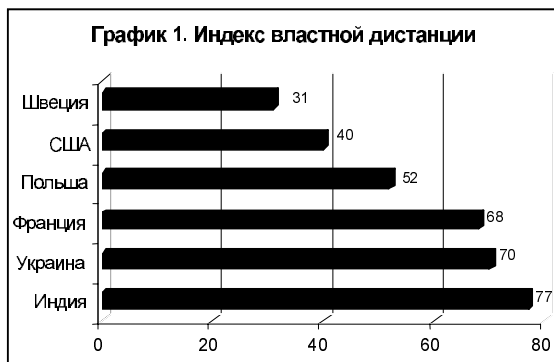
Все предприятия и организации имеют свою, в чем-то уникальную, организационную культуру. Но можно выделить некоторые черты, которые являются типичными для предприятий в той или иной стране, то есть они становятся чертами национальной организационной культуры. Голландский ученый Хофстеде был одним из первых, кто предложил четкую систематизацию национальных организационных культур. На основе его методологии мы провели свои исследования, которые характеризуют Украину как страну с большой властной дистанцией, доминирующим коллективизмом и сильным стремлением избежать риска и неопределенности. Что имеется ввиду под этими определениями?

**Властная дистанция.** В Швеции в 1988 году произошел такой случай. Король Карл Густав, покупая в обычном супермаркете рождественские подарки своим детям, столкнулся с серьезными затруднениями: продавщица отказывалась принимать у него чек в оплату покупок, поскольку король не имел при себе ни паспорта, ни какого-либо другого документа, удостоверяющего личность. Только тогда, когда некоторые свидетели этой сцены, желая помочь ко-

ролю, вытянули из карманов монетки в одну крону с изображением короля, продавщица решила принять чек. При этом она долго и придирчиво изучала чек с тем, чтобы избежать подделки, и, на всякий случай, записала имя и адрес жительства собственника злополучного чека.

Мы все не равны с момента рождения. Мы приходим в мир с разными физическими и интеллектуальными способностями. Мы рождаемся у родителей, имеющих различное материальное состояние. Все это – реальности жизни, но разные страны по-разному реагируют на такое положение вещей. Некоторые азиатские народы еще больше гипертрофируют это неравенство: человек никогда не может занять руководящей должности, если он происходит из несоответствующего “клана” или “касты”. Другие страны, в первую очередь страны Северной Европы, стараются нейтрализовать эти отличия, создавая равные возможности для всех. Индекс властной дистанции для некоторых стран показан на графике 1<sup>2</sup>.

Как результат, в странах с **небольшой властной дистанцией** подчиненные и их руководители считают друг друга фактически равными. Такое отношение зарождается еще в семье, где к детям относятся как к равным и где существует идеал личной независимости. Учителя относятся к ученикам как к равным и ожидают аналогичного отношения и к себе. Американские студенты обращаются к профессору просто по имени. В аудиториях профессора часто одеты неофициально. За пределами учебного заведения преподаватель становится обычным человеком, отношение к которому – такое же, как и к другим обычным людям на улице.



Организациям в таких странах свойственна децентрализация принятия решений. Идеальным руководителем считается “находчивый демократ”. Подчиненные рассчитывают, что руководители, принимая решения, будут с ними консультироваться. В политической системе стран с небольшой властной дистанцией существует влиятельный средний класс, представленный сильным

центром со слабыми левым и правым флангами. Доходы в таких странах распределяются более-менее равномерно. Привилегии для руководства – незначительны. Например, министры в некоторых северо-европейских странах приезжают на работу на такси.

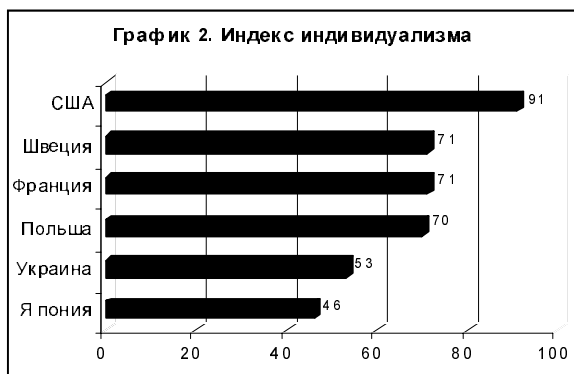
В странах с **большой властной дистанцией** общепринятым является почтенное отношение детей к старшим, причем вне зависимости от возраста детей. В семьях независимое поведение детей не поощряется. К учителю или преподавателю тоже принято относиться с почтением. Это заметно уже в тот момент, когда учитель заходит в класс: ученики встают. За пределами учебного заведения преподаватель остается преподавателем, отношение к которому должно быть почтением. Более популярными являются преподаватели с соответствующими званиями и титулами. Общение в аудитории инициируется исключительно преподавателем. Студенты говорят только тогда, когда преподаватель дает им слово. Публично критиковать преподавателя или противоречить ему не принято.

Власть в организациях является централизованной, а структура организаций – иерархической. Подчиненные ожидают приказов сверху. Руководство имеет много привилегий. Идеальным руководителем считается “строгий, но справедливый автократ” либо “хороший батька”, старающийся выглядеть как можно импозантнее. Международный центр перспективных исследований отмечает, что 32 % опрошенных украинских предприятий все еще содержат на своем балансе объекты социальной сферы (поликлиники, детские садики и лагеря). Причем делают это даже убыточные предприятия. Одна из упоминаемых в исследовании причин этого экономически абсолютно нерационального решения – желание руководителя предприятия создать себе имидж “заботливого отца”<sup>3</sup>. Образование руководителя не имеет никакого принципиального значения: и руководителям с высшим образованием, и руководителям без ононого в одинаковой степени свойствен авторитарный стиль. Критика руководителя является неординарным и нежелательным событием. Действует знаменитое правило: “Лучше не высовываться.” Большая роль принадлежит системе званий и титулов (доктор, профессор и т.д.).

В политической системе отсутствует влиятельный средний класс. Вследствие этого доминируют сильные левый и правый фланги при слабом центре. Изменение политической системы происходит, как правило, в результате революции, после которой победители через некоторое время начинают повторять поведение своих предшественников. Доходы в таких странах распределяются очень неравномерно, и несовершенная налоговая система еще больше гипертрофирует эти отличия.

**Индивидуализм и коллективизм.** Наверное, вас, как и любого другого, при первом знакомстве с американцами поражает то, как они говорят о стране, штате или городе, в которых живут, или о компании, в которой работают.

Мы привыкли говорить: “наша страна”, “наш город”, “наше предприятие”. Американцы же всегда говорят: “моя страна”, “мой штат”, “моя компания”. Это одно из наиболее поверхностных проявлений национальных отличий в решении одной из наиболее фундаментальных дилемм в жизни человеческого сообщества: “что важнее – роль индивидуума или роль групп людей”. Страны, в которых связи между индивидуумами являются относительно свободными (каждый заботится только о себе и о своих ближайших родственниках), мы называем индивидуалистическими. С другой стороны, коллективизм присущ тем странам, чьи граждане от рождения и до смерти остаются частью сильных, сплоченных групп (семьи, клана, организации), которые защищают своих членов в течение всей их жизни в обмен на беспрекословную преданность. Индекс индивидуализма для некоторых стран показан на графике 2 (чем больше число, тем выше уровень индивидуализма).



В странах, где доминирует **индивидуализм**, интересы индивидуума доминируют над интересами групп, поэтому идеология прав человека доминирует над идеологией равенства. Родители стимулируют развитие собственного мнения ребенка уже в раннем возрасте. Часто дети постарше начинают работать в свободное время для того, чтобы заработать немного денег для себя. Они самостоятельно решают, каким образом эти деньги истратить. В организациях отношения между работодателем и работником основываются на контракте, который гарантирует взаимную выгоду. Качество исполнения поставленного задания важнее, чем отношения с руководством. Законы и права одинаковы для всех. В экономике роль государства ограничена, поскольку в основе экономики лежит удовлетворение индивидуальных интересов. Пресса свободна.

В странах, в которых доминирует **коллективизм**, конечной целью общества является не самореализация каждого, а гармония и консенсус. Дети воспитываются преимущественно в больших семьях (с представителями, как

минимум, трех поколений), часто живущих на ограниченной площади. Поэтому прямая конфронтация, даже с целью сказать правду в глаза, считается грубостью и плохим воспитанием. Все ресурсы являются общим достоянием членов семьи или группы, поэтому деньги, заработанные одним из ее членов, распределяются таким образом, чтобы поддержать и менее преуспевающих родственников или членов группы. В учебных заведениях студенты, имеющие общее с преподавателем родственное или географическое происхождение, часто получают некоторые преимущества, как и те их коллеги, которые происходят из известных семей.

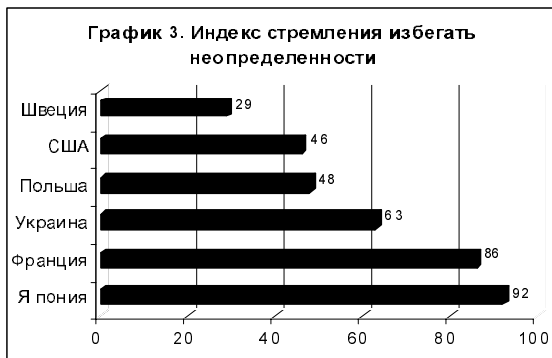
В организациях в основе отношений между работодателем и работником лежат общие моральные ценности, а зачастую и общность происхождения. Вследствие этого характер отношений с руководителем имеет большее значение, чем качество выполнения поставленного задания. В то время как проблемы в индивидуалистических странах решаются простым голосованием, руководители организаций в странах с доминирующим коллективизмом склонны обсуждать вопрос до тех пор, пока не будет достигнут компромисс. Таким образом, хотя и требуется намного больше времени для достижения конечного результата, он выглядит стабильнее и социально более приемлемым.

В более коллективистских странах законы и права являются фактически разными для разных групп людей. Всегда находится возможность сделать исключение из правила, когда речь идет о родственниках, близких знакомых, друзьях или соратниках. Политическая власть в стране принадлежит группам, объединенным общностью специфических интересов. Государство играет доминирующую роль в экономике и часто, так или иначе, контролирует прессу.

**Избегание риска.** Те, кто получали визы в страны Западной Европы, наверное, согласятся, что труднее всего получить визу во Францию и в Италию. Чиновники этих посольств наиболее придирчиво относятся к наличию и правильности заполнения всех требуемых документов, стараясь избежать какой-либо неопределенной ситуации. Получение визы в Украину для иностранцев еще более затруднено бюрократическими барьерами.

Никто не знает, что нас ожидает в будущем. Будущее неопределенно, и нам всем приходится мириться с этим. С помощью религии, системы права и технологических изобретений разные народы по-разному пытаются справиться с неопределенностью будущего. График 3 иллюстрирует индекс меры стремления избежать неопределенности в некоторых странах (чем больше число, тем сильнее стремление себя обезопасить).





В странах с **сильным стремлением избежать неопределенности** существует много формальных законов и правил, которые регулируют права и обязанности работодателей и работников. Это касается как государства в целом, так и отдельных организаций, работающих в стране. Многие руководители склонны решать проблемы, производя “Правила пользования”, “Положение об организационном подразделении”, “Приказы”, “Указания”, “Внутренний распорядок”, “Режим работы”, “Должностные инструкции” и т.д. Эта потребность в правилах является скорее психологической, чем логичной – у большинства сотрудников существует эмоциональное желание работать в хорошо структурированной среде. Причем тот факт, что многие законы и правила просто не выполняются ввиду своей абсолютной оторванности от действительности, не имеет особого значения. Граждане страны – министры, государственные служащие, частные работодатели и работники – запрограммированы на это еще в семье, где правила поведения хотя и неписанные, но все же четкие и абсолютно непреложные. В отличие от стран со слабым стремлением к избеганию неопределенности, граждане таких стран обязаны всегда иметь при себе либо паспорт, либо другой документ, удостоверяющий личность.

В учебных заведениях доминирует четко структурированный образовательный процесс с точными целями, детальными инструкциями по исполнению заданий и жестким расписанием. Большинство задач допускают всего лишь одно правильное решение, а зачастую – и один “утвержденный в Минобразовании” метод его достижения (вспомните свой выпускной экзамен по математике в средней школе). Высоко ценится аккуратность и использование официального, “научного” стиля в письменном общении. В обществах с сильным стремлением избежать неопределенности доминирует консерватизм, подозрительность в отношении к молодым, к новым идеям и каким-либо проявлениям нестандартного поведения.

В странах со **слабым стремлением к избеганию неопределенности**, на-

оборот, существует эмоциональный страх перед какими бы то ни было формальными правилами. За год моей работы в американском университете, я так и не увидел ни организационных схем управления, ни должностных инструкций, ни правил эвакуации из помещения на случай пожара. Все это считалось излишним. Нам говорили о конкретных целях конкретного проекта. Заканчивался один проект, начинался другой, и организация гибко реагировала на изменение – вчерашний руководитель мог стать сегодняшним подчиненным, у которого может быть даже два шефа – функциональный и региональный.

Общество со слабым стремлением избегать неопределенности практикует большую терпимость к новым идеям и готовность идти на риск, а значит, более успешно стимулирует нововведения. Слабое место такой культуры – масштабное внедрение нововведений в технологический процесс, поскольку для этого требуется высокий уровень организованности и пунктуальности. Не поэтому ли американцы сильны в новых отраслях экономики, таких как компьютерное программирование, биотехнологии, финансовые услуги, но проигрывают немцам и японцам в электронике и машиностроении? На государственном уровне в странах со слабым стремлением избегать неопределенности законы создаются только в тех случаях, когда в них существует абсолютная необходимость. Если закон исполнить невозможно, его отменяют. В таком обществе существует идеал молодого (хотя бы по духу) человека, готового идти на риск.

### ЧТО ВСЕ ЭТО ЗНАЧИТ?

Интересно, что по результатам исследований Украина действительно имеет схожие черты с организационной культурой некоторых латиноамериканских стран, которым тоже свойственна большая властная дистанция, умеренный коллективизм и сильное стремление избегать неопределенности. Таким образом, популярная ныне гипотеза о “латиноамериканском варианте” пути нашего развития находит свое подтверждение.

Это исследование не претендует на абсолютную истину. Конечно же, потребуются более глубокие разработки и более объемные социологические опросы. Но на основе изложенного можно все-таки сделать некоторые выводы.

Во-первых, именно относительно большая властная дистанция, доминирующий коллективизм и меньшее желание идти на риск, столь характерные для украинского общества, возможно, и являются теми неэкономическими факторами, которые сдерживают реформы в нашей стране. Малых предприятий в Украине меньше, чем в Польше, не только потому, что законодательство неблагоприятно, но и потому, что желающих идти на риск и открыть собственное дело у нас значительно меньше. Будь их больше, то под их политическим давлением законы были бы давно изменены в лучшую сторону.

Аналогично, существующие предприятия у нас менее эффективны не только потому, что налоги высокие, но и потому, что многие сотрудники больше переживают не о том, как лучше удовлетворить потребителя, а о том, как воспримет руководитель их инициативы. И пресловутое правило: “Инициатива наказуема” – усиливает экономическую неэффективность некоторых предприятий, в которых руководитель и царь и бог. Эта неэффективность особенно чувствуется в нынешних экономических условиях, когда гиперконкуренция, технологический прогресс, постоянно изменяющаяся внешняя среда и хорошо информированный покупатель требуют высокого качества товара при низкой цене. Сейчас нужны быстрые нововведения и инновации на всех уровнях организации.

Во-вторых, доминирующий коллективизм в комбинации с большой властной дистанцией создают типично украинское чувство патернализма, когда виноват всегда тот, кто выше по должности. Почему в Украинских Карпатах до сих пор не создано ни одного горнолыжного курорта с европейским уровнем услуг, несмотря на исключительно благоприятный рельеф и неплохой климат? Местные жители винят сельского голову за то, что нет хороших дорог, голова винит областное руководство за то, что не уделяется должного внимания району, а областная власть винит центральную за плохие законы. Все заняты. А построить хорошую гостиницу, ресторан или лыжную трассу некому. Стоит ли удивляться, что в украинский парламент уже в третий раз избирается левое большинство, все время обещающее повышение патерналистской роли государства?

В-третьих, мне кажется, что когда мы говорим о дерегулировании как макрополитическом вопросе, который может решить только парламент, мы немножко приуменьшаем проблему. Наши предприятия и организации зарегулированы настолько же, насколько и вся страна. Один пример из жизни высшего учебного заведения. Все знают, что такое “обходной лист”. Это когда надо обойти все кафедры, библиотеки и общежития, получить подпись должностного лица, удостоверяющего тот факт, что выпускник никому ничего не должен и только после этого ему можно получить заветный диплом. Не будем доказывать противоречие данной процедуры конституционному принципу о презумпции невиновности. Не будем доказывать ее полную неэффективность по сравнению с утраченным на заполнение листка временем. Но непонятно, почему “обходной лист” до сих пор жив даже в наиболее прогрессивных, негосударственных учебных заведениях? Неужели никто не понимает, что в компьютерный век эту процедуру можно сделать намного более эффективной и экономящей время. Неужели для этого надо решение парламента?

Дерегулирование и экономический рост надо начинать снизу. Надо отменить все ненужные правила, приказы, инструкции и им подобные документы и оставить только те, без которых организация действительно жить не может.

Предприятия должны думать, кто их потребитель и как они могут удовлетворить спрос лучше, чем конкуренты. Они должны поощрять нововведения и стимулировать инициативных работников. Централизованная, иерархическая структура все равно будет разрушена рано или поздно под давлением новых информационных технологий. Защищать ее нет смысла. Жесткая управленческая вертикаль становится неэффективной, когда сотрудники организации получают полный доступ к информации через Интернет и электронную почту.

Давайте действовать, а не рассуждать, кто виноват, ведь абсолютное большинство решений, так или иначе влияющих на экономический рост, могут быть приняты на уровне предприятий и организаций. Под нашим давлением государство будет вынуждено идти на дерегулирование экономики. Без таких действий рост вряд ли будет возможен не только в 1999 году, но и даже в следующем столетии.

<sup>1</sup> Fischer, Sahay, Vegh, *Stabilization and Growth in Transition Economies: The Early Experience*. The Journal of Economic Perspectives, Spring 1996.

<sup>2</sup> Данные для графиков 1-3 взяты из книги: Hofstede Geert (1994) *Cultures and Organizations*, Paperback edition, London: HarperCollinsBusiness ст. 26, 53, 113 – для всех стран, кроме Украины. Для своего исследования Хофштеде опросил несколько тысяч сотрудников компании IBM в 50 странах мира. Данные по Украине были получены в результате опроса студентов Международного института менеджмента МИМ-Киев и Львовского института менеджмента, проведенного по методологии, похожей на методологию Хофштеде.

<sup>3</sup> Business Opinion Survey, October 1998, International Centre for Policy Studies.