

В. В. КОРЖЕНКО, Ж. А. ПИСАРЕНКО

ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ: МЕТОДИКИ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Обґрунтовано вплив національної культури на формування моделі управління. Проаналізовано низку методик крос-культурного менеджменту для вивчення культури управління.

National culture' influence on forming of administration model is argued. Some cross-cultural methods for studying of administrative culture are analyzed.

Становлення будь-якої держави, як і особистості людини, відбувається під впливом цілої системи факторів та умов. Перед Українською державою, яка здобула незалежність у 1991 р., постало складне завдання: у проблемний трансформаційний період сформувати власну модель державного управління, яка б органічно поєднувала кращі зарубіжний досвід та історично-культурну самобутність української нації.

Проте за 17 років ефективної моделі управління в Україні так і не вдалося створити, а намагання скопіювати зарубіжні моделі державного (публічного) управління, такі як “New Public Management” і “Responsive Governance”, поки що не привели до конкретних позитивних результатів.

Як свідчить практика діяльності органів державної влади, не кожна (нехай і краща) модель може бути запроваджена в Україні, адже частина доведених науковцями та задекларованих у законодавчих актах принципів і методів державного управління не відповідає українській ментальності, культурі в цілому. Більш за те, у світовій науці існують певні теоретичні обґрунтування залежності характеру і стилю управління (як у приватному, так і у державному секторах) від національної культури країни. На думку деяких учених, в різних суспільствах культурні умови сприяють формуванню своєрідних відносно стійких моделей мислення і поведінки, які, в свою чергу, вливають на моделі управлінської діяльності. Або іншими словами, особливості національної культури визначають характерні риси моделі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з означеної проблеми свідчить, що питанням формування моделей управління, управлінської культури, впливу національної культури на стиль і характер управлінської діяльності присвятили свої роботи: серед українських учених – А. Ліпенцев, В. Князев, П. Надолішній, Н. Нижник, Ю. Палеха та ін., серед

російських і зарубіжних науковців – А. Іонова, Ю. Латов, І. Невлева, С. Пермінова, Ф. Тромпенаарс, С. Хемпден-Тернер, Г. Хофстеді та багато інших. Проте слід зазначити, що в державному управлінні поки недостатньо досліджено взаємозв'язок між національною культурою, моделлю управління та культурою державно-управлінської діяльності.

Метою даної статті є обґрунтування впливу національної культури на модель управління та аналіз концепцій і методик крос-культурного менеджменту щодо вивчення управлінської культури.

Аналіз чинників, що впливають на формування моделі управління (державного зокрема), довів, що цілі, стиль і характер управлінської діяльності цілком визначаються ціннісними орієнтаціями та “ментальною картою”, що формують особистість людини, її світогляд та ідеали. Ці орієнтації зумовлені як особистим життєвим досвідом людини, так і впливом соціального середовища, особливо морально-етичними нормами, які панують у суспільстві [8, с. 161].

На думку Г. Вижлецова, культура зберігає єдність нації, держави і суспільства, оскільки вона визначається ступенем здійснення цінностей та їхню реалізацією в усіх сферах людських відносин. Через це культура кожного народу є первинною до її економіки, політики, права та моралі [1, с. 65].

Кожній національній культурі відповідає певна, тільки їй притаманна система цінностей. Кожне нове покоління, переймаючи цінності та переконання попереднього, відтворює культурну спадщину своєї країни. При цьому “трансляються” не тільки поведінкові стереотипи, а й способи і моделі управління, що відрізняють одну країну від іншої.

У другій половині ХХ ст. дехто із зарубіжних науковців звернули увагу на роль національних культурних особливостей, що визначають ту чи іншу модель ділової активності. Так, за теорією Р. Льюїса [3], відповідно до цінностей, традицій та ідеалів, усі культури світу можуть бути поділені на три групи: моноактивні, поліактивні та реактивні.

Моноактивні культури орієнтовані на роботу. Вони характеризуються тим, що в них прийнято організовувати своє життя, планувати діяльність у певній послідовності, поділяти проекти на етапи, суворо дотримуватись фактів і встановлених процедур, а також виконувати тільки одну справу в один період часу. До цих культур Р. Льюїс відносить Німеччину, Швейцарію та США.

Поліактивну культуру мають “рухливі” народи, що багато спілкуються, планують справи в загальних рисах та відповідно до ступеня значимості того чи іншого заходу, їхні плани нерідко змінюються, а факти інтерпретуються на власний розсуд. Ці культури радше орієнтовані на людей, ніж на роботу, проте в них люди здатні виконувати одночасно декілька справ. Представниками цієї культури є Італія, Іспанія та Латиноамериканські країни. Носіями цієї культури, на думку Льюїса, є й

слов'янські народи.

До реактивних культур відносяться культури, в яких приділяють більше уваги комфортності відносин. Носії цієї культури, як правило: дотримуються запланованого або вносять невеликі корективи до планів; пристосовуються до графіку роботи партнерів; дотримуються своїх обіцянок. Автор вважає, що таку культуру мають Китай, Японія та Фінляндія [3, с. 24, 64–76].

Дослідження Р. Льюїса мало продовження в багатьох інших наукових теоріях. Зокрема, російський вчений І. Невлева також відмічає, що ділова культура у своєму національно-етнічному відображенні має специфічні особливості. Розмірковуючи над відмінностями культур Сходу та Заходу, автор зауважує: Західна культура (переважно моноактивна) в цілому характеризується як орієнтована на індивідуалізм, свободу, активність, раціоналізм, космополітизм та відкритість; Східна культура (реактивна) орієнтована на колективізм, збереження традицій, поміркованість, інтуїтивізм, стабільність і закритість. На основі аналізу характеристик цих двох типів культур автор робить не бездоганний висновок, що Західна культура є цілеспрямованою, рішучою і націленою на успіх, в той час як Східна культура характеризується нестійкістю, схильністю до зміни цілей і налаштована не на успіх, а на запобігання невдачі [4, с. 5, 33, 142].

На основі порівняльних досліджень у сфері менеджменту виникла концепція, згідно з якою виділяється три моделі управління, диференційовані за принципом культури: американська, японська та європейська. Відповідно до цієї класифікації, управлінська культура в США націлена на досягнення успіху, їй притаманні індивідуальний характер прийняття рішень та індивідуальна відповідальність. В японській культурі управління цінуються людські відносини, колектив вважається другою сім'єю, рішення приймаються колективно і відповідальність також колективна. У свою чергу, європейській моделі управління притаманні колегіальне прийняття рішень і делегована відповідальність, вузька спеціалізація працівників та особистий професіоналізм керівництва [7; 9]. Характеристики трьох моделей наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця відмінностей трьох моделей управління

<i>Параметри оцінки</i>	<i>Японія</i>	<i>США</i>	<i>Європа</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Загальна концепція	Управління колективом	Управління за цілями	Управління потенціалом
Основний принцип	Поліпшення людських	Оптимізація організаційної	Поліпшення використання

управління	відносин	системи	всіх ресурсів
------------	----------	---------	---------------

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Демократизм управління	Колективний характер прийняття рішень	Індивідуальний характер прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Форма відповідальності	Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність	Відповідальність, делегована вузькому колу осіб
Методи контролю	Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контроль
Кар'єрне зростання	Повільне, згідно зі стажем	Стрімке, за особистими результатами	Переважно стрімке, на підставі кар'єрних результатів
Спеціалізація керівника	Універсальні керівники	Вузькоспеціалізовані керівники	Вузькоспеціалізовані керівники

Розглянуті вище моделі управління сформовано на основі досліджень управлінської культури бізнесу. Проте, на думку американського вченого Г. Райта, не тільки приватне, а й державне управління зазнає впливу з боку культурних цінностей і часто саме впливає на ці цінності. Дослідивши особливості характеру та стилю державного управління в декількох країнах, Г. Райт пропонує характеристику чотирьох моделей управління [6, с. 21–35] (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика моделей державного управління в різних країнах (за Г. Райтом)

Назва моделі (країни)	Основні характеристики моделі
1	2
Латиноамериканська модель державного управління	<ul style="list-style-type: none"> – панування державного патерналізму; – надмірна централізація (небажання брати на себе відповідальність на регіональному та місцевому рівнях); – персоналізм, відданість службовців керівним особам; – часті зміни в уряді; – високий рівень корумпованості влади; – відсутність чітких повноважень і відповідальності на усіх рівнях державного управління
Американська модель державного управління	<ul style="list-style-type: none"> – вузька спеціалізація (право, економіка тощо); – чітко визначені норми, правила, функції в діяльності державних службовців та органів державного

1	2
	управління; – високий ступінь контролю, оптимальна система контролю; – прозора система оцінки роботи державних службовців; – перебування на посаді 3 – 5 років; – мета діяльності – ефективність на основі реалізації принципу раціональності
Японська модель державного управління	– реалізація ідеї довічного найму, заохочення сімейних династій; – підвищення по службі через 8 – 10 років; – особисті успіхи не заохочуються; – висока загальнопрофесійна підготовка; – високий рівень контролю та самоконтролю; – групове ухвалення рішень і прийняття групової відповідальності; – мета діяльності – не особистий успіх, а успіх установи (органу)
Єгипетська модель державного управління	– шанування влади; державні службовці – дарувальники послуг, а не “слуги народу”; – обмеження продуктивної праці; – суворе дотримання норм, інструкцій і правил (неможливість ризику і активної творчості); – опір суспільним змінам; – негативне ставлення до мас; – корпоративність, приховування помилок в діяльності від громадян

Слід зазначити, що Г. Райт для формування основних характеристик моделей управління використовував методи спостереження та аналізу фактів. Для того ж, щоб уникнути суб’єктивного впливу на оцінку тих чи інших показників управлінської культури, краще використовувати інші методики, засновані на проведенні опитувань серед управлінців.

Такі методики були розроблені зарубіжними вченими після того, як завдяки працям передусім психологів, антропологів та соціологів виникла певна теорія, що доводить і пояснює вплив національної культури на формування організаційної культури, або у ширшому розумінні – моделі управління. Дослідження таких науковців, як Г. Хофстеді, Е. Холл, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер, І. Оучі, С. Ханді, Ф. Клакхон, Ф. Строрбек, С. Шварц та багатьох інших склали основу нової течії в управлінській науці, що отримала назву крос-культурного менеджменту. Крос-культурний менеджмент – це “комплекс теоретичних, емпіричних і практичних знань про вплив культурних відмінностей у сфері історії,

релігії, політико-правової і економічної систем на елементи організації і процеси управління” [2, с. 113].

На основі результатів крос-культурних досліджень, проведених у багатонаціональних корпораціях, науковці запропонували низку методик і відповідні типології управлінської (організаційної, корпоративної) культури.

Найбільш відомою в цій сфері є методика Г. Хофстеді [10]. У його концепції культура визначається п'ятьма основними вимірами (відмінностями), які впливають на стиль управління. Цими вимірами є:

- дистанція влади (PDI);
- індивідуалізм – колективізм (IDV);
- мужність – жіночність (MAS);
- прагнення уникнути невизначеності (UAI);
- довготривалість орієнтації (LTO).

Так, під першою характеристикою “дистанція влади” розуміється ступінь нерівності в розподілі влади між людьми, який для населення країни є прийнятним. При цьому низький ступінь ($PDI < 50$) вказує на відносну рівність у суспільстві, а високий ($PDI > 50$) – навпаки. Відтак, кожен зі світових культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади (рис. 1).



Рис. 1 Особливості культур з високою та низькою дистанцією влади

(за Г. Хофстеді)

Високою дистанцією влади характеризуються країни Азії та арабські держави, Франція та Росія. Низька дистанція влади домінує у США та країнах Європи.

Наступна характеристика “індивідуалізм – колективізм” вказує на те, в якій якості люди даної країни переважно діють: як індивіди чи як члени певної групи. При цьому індивідуалізм є системою цінностей, в якій домінує особистість окремої людини; в ній люди мають право критикувати співробітників і керівництво; кар’єрне зростання пов’язане лише з якостям та досягненнями цієї особистості. На противагу індивідуалізму, колективізм виступає як система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю. За такої культурної характеристики суспільства: всі працюючі зорієнтовані за досягнення колективної цілі та колективного успіху; за недоліки чи поразки окремої людини страждає увесь колектив; службова кар’єра мало залежить від особистісних якостей працівника. Як свідчать результати дослідження, представниками культури індивідуалізму виступають країни Північної, Центральної та Західної Європи, а також США. Культуру колективізму мають Японія, Греція, Австрія та країни Азії.

Характеристики “мужність – жіночність” асоціюються з прагненням суспільства мінімізувати чи максимізувати соціальний розподіл ролей між чоловіками і жінками. За допомогою критерію “мужності” Г. Хофстеді пропонує розкрити прихильність людей даної культури до таких цінностей, як наполегливість, самовпевненість, рекорди, героїзм, що притаманні в більшій мірі чоловікам. “Жіночність” відповідає прагненням людей налагодити рівні відносини, їхні схильності до компромісів, скромності, турботі про ближніх, якості життя і т.д. (рис. 2).

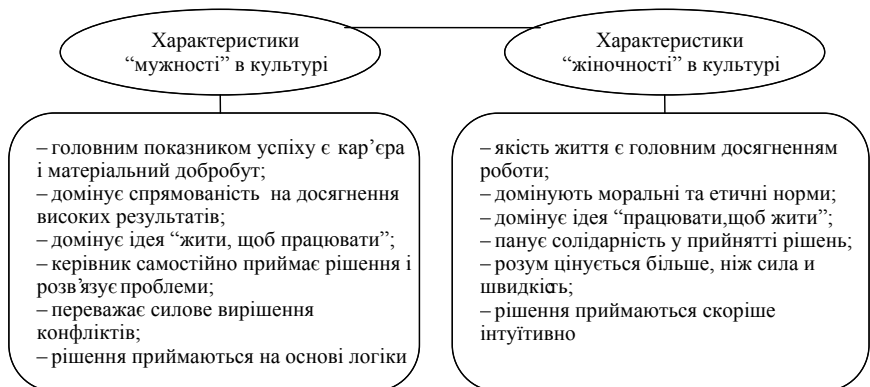


Рис. 2. Характеристики “мужності” та “жіночності” в культурі

(за Г. Хофстеді)

До країн з домінуючими рисами “мужності” в культурі ($MAS > 50$) слід віднести Англію, Німеччину, США та Швейцарію. “Жіночними”, з точки зору культури ($MAS < 50$), можна назвати Данію, Нідерланди і Монако.

Критерій уникнення невизначеності – це ступінь соціальної нестабільності, який у даній культурі сприймається як норма. У країнах з високим ступенем прагнення уникнути невизначеності люди мають тенденцію виявляти хвилювання і тривогу, непослідовність та “авральність” у роботі, їм притаманний низький рівень формалізації відносин. Там, де цей ступінь низький, люди почувають себе більш спокійно, працюють систематично та потребують певної системи правил і процедур.

За даними досліджень, високий ступінь уникнення невизначеності мають Австрія, Німеччина, країни Південної та Західної Європи. Низьким ступенем уникнення невизначеності характеризуються США, Індонезія та Нідерланди.

Нарешті, останнім виміром у концепції Хофстеді є характеристики довготривалості орієнтації у поведінці членів суспільства. Довготривала орієнтація виявляється у погляді в майбутнє та в наполегливості щодо досягнення цілей. Культуру з довготривалою орієнтацією ($LTO > 50$) мають Китай, Тайвань та Японія. Короткотривала орієнтація характеризується поглядом у минуле та сучасне, виявляється через повагу до традицій та виконання соціальних зобов'язань. До країн з культурою, що характеризується відносно короткотривалою орієнтацією ($LTO < 50$), належать США, Німеччина та Франція.

Для ілюстрації відмінностей між національними культурами згідно з методикою Г. Хофстеді наведемо таблицю з даними щодо 5 країн [10;11] (табл. 3).

Таблиця 3

Індекси вимірів культури за методикою Г. Хофстеді (у балах, що визначають ступінь прояву того чи іншого виміру, за шкалою від 0 до 100)

Країни	Дистанція влади, <i>PDI</i>	Індивіду- алізм, <i>IDV</i>	Мужність, <i>MAS</i>	Уникнення невизна- ченості, <i>UAI</i>	Довготри- валість орієнтації, <i>LTO</i>
США	40	91	62	46	29
Німеччина	35	67	66	65	31
Франція	68	71	43	86	30
Японія	54	46	95	92	80
Україна	23	51	13	57	56

Отже, за даними Д. Майтрі та Т. Бредлі [11], Україна має: досить низьку дистанцію влади; середній ступінь індивідуалізму поряд з колективізмом; низький показник мужності, а отже – жіночність; середній ступінь прагнення уникнути невизначеності та середній показник довготривалості орієнтацій. Безумовно, наведені показники слід вважати радше умовними, оскільки в науковій літературі можна знайти інші дані. Так, український науковець Ю. Палеха, посилаючись на результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, наводить дещо відмінні дані по Україні, а саме: PDI – 70 (висока дистанція влади); IDV – 53; MAS – 48 (середнє між мужністю і жіночністю); UAI – 63 та LTO – 10 (короткотривалість орієнтацій) [5, с. 88]. Останні показники, з нашої точки зору, більш відповідають характеру управлінської діяльності в нашій державі та ментальним особливостям українців. У цілому, у поєднанні з іншими методами визначення культурних характеристик моделей управління методика Г. Хофстеді може успішно використовуватися в державному управлінні.

Поряд з концепцією п'яти вимірів культури Г. Хофстеді, на наш погляд, заслуговує на увагу і теорія Ф. Тромпенаарса та Ф. Хемпдена-Тернера [12], в якій науковці пропонують виділити три характеристики культури управління: ступінь централізації влади, ступінь формалізації влади та об'єкт, на який направлене управління. На думку авторів, ці характеристики дозволяють класифікувати управлінські культури і виділити чотири їх моделі: “Інкубатор”; “Керована ракета”; “Ейфелева вежа” та “Сім'я”.

Типи культури “Інкубатор” та “Керована ракета” відносяться до егалітарних культур, в яких відстань між вищими та нижчими рівнями управління невелика, а відтак, і ступінь централізації управління низький. Проте ці моделі відрізняються ступенем формалізації управління: в “Інкубаторі” він високий, а в “Керованій ракеті” – низький. Крім того, культура типу “Інкубатор” спрямована на розвиток особистості, тому важливим аспектом мотивації для службовця в ній виступає можливість самовдосконалення. Для “Керованої ракети” властиве орієнтування на вирішення конкретного завдання або досягнення певної цілі. Цей тип культури передбачає максимальний ступінь делегування управлінських функцій нижчим ланкам управління. Найбільш яскравими представниками цих культур є США і Канада (“Інкубатор”) та англосаксонські й північноєвропейські держави (“Керована ракета”).

Культурам типу “Сім'я” і “Ейфелева вежа” властиві ієрархічність, обмежене делегування влади і високий ступінь централізації в управлінні. Тип “Сім'я” орієнтується на виконання вказівок, що надходять згори, а структура носить суто ієрархічний характер. Система влади в цілому базується на патерналістській основі, в якій ініціатива підлеглих має відповідати побажанням керівництва. Стосовно “Ейфелевої вежі” слід

зауважити, що вона має чітку рольову орієнтацію; в ній детально визначено функціональні обов'язки кожного працівника на кожному шаблі владної вертикалі. Модель типу "Сім'я" мають країни Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи та держави СНД, тобто й Україна. До типу "Ейфелева вежа" відносяться Німеччина та країни Центральної Європи [13].

У сучасному крос-культурному менеджменті низка інших концепцій і методик щодо вивчення культури. Розглянуті методики Г. Хофстеді та Ф. Тромпенаарса є найбільш універсальними та такими, що можуть бути застосованими в органах державного управління.

Підсумовуючи, необхідно сказати, що аналіз запропонованих концептуальних підходів і методик щодо визначення впливу національної культури на формування моделі управління, в тому числі й державного управління, дозволяє зробити такі висновки. По-перше, різноманітність культур породжує своєрідні національні стилі та моделі управлінської діяльності. По-друге, основу диференціації моделей управління за культурними ознаками складають цінності, стереотипи поведінки, традиції та історичний досвід держави. По-третє, культура та культурно-ментальні особливості тієї чи іншої нації можуть впливати на характеристики моделі управління як позитивно, так і негативно. По-четверте, упровадження в Україні моделей державного управління на зразок розвинених держав світу слід здійснювати лише в площині української культури, тобто через адаптацію зарубіжних моделей і методів державно-управлінської діяльності до умов українського суспільства.

Українська держава, на нашу думку, повинна цілеспрямовано розбудовувати власну модель державного управління, засновану на національних традиціях, інтересах громадян і сучасних здобутках світової науки. Також вважаємо, що використання крос-культурних методик у сфері державного управління дало б змогу науковцям і практикам управління, з одного боку, визначити основні характеристики національної управлінської культури, а з іншого – розробити і вжити відповідних заходів, спрямованих на покращання процесу управління та підвищення якості управлінських рішень і послуг.

Література:

1. *Выжлецов Г. П.* Аксиология культуры / Г. П. Выжлецов. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского университета, 1996. – 152 с.
2. *Костин А. И.* Кросс-культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики / А. И. Костин, И. А. Костина // Вестник Московского университета. – Сер. 12. – (Политические науки). – 2005. – № 1. – С. 103–131.
3. *Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Р. Д. Льюис ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 440 с.
4. *Невлева И. М.* Деловая культура: универсальность и специфика :

[монографія] / И. М. Невлева. – Белгород : Кооперативное образование, 2001. – 241 с.

5. *Палеха Ю. І.* Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К. : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.

6. *Raim G.* Державне управління / Г. Райт ; пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К. : Основи, 1994. – 191 с.

7. *Райхлен М.* Влияет ли национальная культура на стиль управления? / М. Райхлен // Экономические стратегии. – 2001. – № 4. – С. 35–41.

8. *Соколов А. В.* Феномен социально-культурной деятельности / А. В. Соколов. – СПб. : СПб ГУП, 2003. – 204 с.

9. *Яранський Д. М.* Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління / Д. М. Яранський, Н. М. Мішковець // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 1(3). – С. 108–113.

10. *Hofstede, G.* Culture and organizations: software of the mind. – London; New York, Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.

11. *Mitry D. and Bradley T.* Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics. – Режим доступу : <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm>

12. *Trompenaars F. and Hampden-Turner C.* Riding the waves of culture. – London, Nicholas Brearley, 1998. – 270 p.

Надійшла до редколегії 15.01.2009 р.