

Т. П. Близнюк

**КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ
МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ
МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Монографія

**Харків
2017**

УДК 338

ББК 65.050.9(2)2

Б 69

Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 1 від 29.08.2017 р.)

Рецензенти: **Маркіна І. А.** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії;

Мельник О. Г. – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»;

Новікова М. М. – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова

Близнюк Т. П.

Б 69 Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с. Укр. мова

ISBN 978-966-8177-80-4

Розглянуто теоретико-методологічні та методичні проблеми крос-культурного менеджменту сучасної мультинаціональної організації. Викладено авторський підхід до їх вирішення в руслі існуючих концепцій крос-культурного менеджменту. Досліджено сучасні концепції культур у умовах глобалізації та сучасні підходи до типологізації національних культур у рамках крос-культурного менеджменту. На основі проведеного аналізу та оцінювання особливостей поколінської культури представників поколінь X та Y в Україні сформовано їх ціннісні профілі.

Рекомендовано для фахівців з крос-культурного менеджменту, викладачів, докторантів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 338

ББК 65.050.9(2)2

ISBN 978-966-8177-80-4

© Близнюк Т. П., 2017

© ФОП Лібуркіна Л. М., 2017

ЗМІСТ

Вступ.....	5
<i>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</i>	9
1.1. Міжнародний бізнес у становленні та формуванні крос-культурного менеджменту як міждисциплінарної науки.....	9
1.2. Змістовність, сутність та еволюція парадигм у менеджменті крос-культурної взаємодії	33
1.3. Основні підходи до ролі феномену «культури» в менеджменті.....	52
<i>Розділ 2. КОНЦЕПЦІЯ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</i>	83
2.1. Національна культура та її складові в сучасних умовах	83
2.2. Основні характеристики взаємодії різних культур	98
2.3. Організаційна культура мультинаціональної організації як соціально-економічне явище.....	119
<i>Розділ 3. ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ КУЛЬТУР В МЕНЕДЖМЕНТІ</i>	135
3.1. Концепції культурних вимірів	135
3.2. Концепції культурного контексту та часової орієнтації	172
3.3. Концепції кластеризації культур	183
<i>Розділ 4. ПОКОЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ОДИН З ВИМІРІВ МЕНЕДЖМЕНТУ</i>	209
4.1. Сутність теорії поколінь. Характеристика сучасних поколінь в Західній Європі та США	209

4.2. Особливості формування сучасних поколінь в Україні	229
4.3. Ціннісні профілі представників покоління X та Y в Україні	239
Висновки	267
Література.....	273
Додатки.....	293

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку світового господарства процес глобалізації став об'єктивною закономірністю. В основі глобалізації лежить інтернаціоналізація відтворювального процесу в масштабі світової економіки, який з метою оптимізації витрат і отримання максимального прибутку знищує національні бар'єри і стає інтернаціональним. Однак всупереч прогнозам глобалізація не призводить до стирання культурних відмінностей, скоріше, навпаки, вона підсилює національне і культурне розмаїття в сучасному світі, що є основою різноманітності національних моделей менеджменту.

У світовому господарстві спостерігається культурна і національна диференціація суспільства, яка проявляється через міжцивілізаційні, міжконфесійні та міжетнічні конфлікти. Результатами глобалізації та інформаційно-комунікаційних технологій користуються в основному розвинені країни, посилюючи свій технологічний, економічний, політичний, ідеологічний та культурний вплив на інші країни світу. Разом з тим стає очевидним, що урахування культурно-інституційних відмінностей у менеджменті дозволяє досягти успіху на глобальному рівні бізнесу, до якого залучено організації, країни, культури і цивілізації. Тому культурно-інституційна різноманітність цілком може сприяти досягненню цілей організації.

Таким чином, загальні тенденції глобалізації економіки, розвитку інформаційних і комунікаційних технологій та підвищення ролі факторів культури в забезпеченні конкурентоспроможності країн і організацій свідчать про актуальність досліджень у контексті крос-культурного менеджменту, оскільки саме оптимізація крос-культурних відносин стає невід'ємною умовою функціонування сучасної організації.

Крос-культурний менеджмент є однією із сучасних парадигм управління, в рамках якої формуються уявлення і досліджуються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління організаціями як національного, так і мультинаціонального характеру, і на

основі якого можуть бути вироблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами.

Дослідженням проблем крос-культурного менеджменту як нової парадигми управління присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Н. Адлер, В. Буніна, Н. Василенко, С. Васильєв, Р. Гордєєв, Р. Гріффін, П. Вернон, А. Гаттермен, Р. Гестеланд, Т. Данілова, С. Денні, М. Єрмоленко, К. Камерун, Е. Клейн, А. Кребер, С. Клакхон, Е. Клейн, В. Корженко, І. Костіна, Р. Куїнн, К. Ліндзі, А. Лоран, Р. Льюїс, Д. Мацумото, С. М'ясоєдов, А. Наумов, І. Невлева, Г. Олпорт, Д. Олянич, В. Павленко, Ю. Палєха, М. Пастей, Ж. Писаренко, С. Півоваров, Т. Пітерс, В. Пушних, М. Райхлен, О. Рожен, М. Рокіч, С. Ронен, Н. Святохо, В. Стадник, О. Стегній, М. Тайєб, О. Ткаченко, Н. Тодорова, Г. Тріадіс, Ф. Тромпенаарс, Р. Фармер, Л. Халілова, П. Харріс, Н. Холден, Е. Холл, С. Хемпден-Тернер, Г. Хофстеде, І. Шакун, В. Шапкіна, Ш. Шварц, Є. Шейн, Н. Шишкіна та багато інших.

Дослідженням особливостей поколінської культури як одного з рівнів феномену «культури» в контексті крос-культурного менеджменту займаються такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Г. Алпорт, О. Аптіпов, Ю. Асташова, Х. Ваплоп, І. Веретенникова, Р. Долженко, А. Єрмоленко, М. Ісаєва, В. Кірвас, І. Костенко, Ю. Левада, Т. Лепейко, Є. Ніконов, Л. Петрашко, М. Робісон, Н. Самоукіна, В. Сюмар, Ю. Чилипенко, Н. Хоув, Є. Шаміс, У. Штраус, О. Яковлева та ін.

Однак, в існуючих літературних джерелах можна знайти лише початкові дослідження у сфері крос-культурного менеджменту, тому існує потреба у подальшій розробці теоретичних та практичних аспектів цього напрямку менеджменту в умовах глобалізації та інтернаціоналізації.

Метою даного наукового дослідження є розробка та обґрунтування концептуальних основ крос-культурного менеджменту.

Об'єктом дослідження є діяльність мультинаціональних компаній в умовах глобалізації та інтернаціоналізації.

Предметом даного наукового дослідження є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо управління мультинаціональними компаніями на засадах крос-культурного менеджменту.

На досягнення поставленої мети спрямовано вирішення наступних завдань:

- ▶ проаналізувати основні етапи розвитку міжнародного бізнесу як основного середовища формування та становлення крос-культурного менеджменту;
- ▶ дослідити та проаналізувати основні етапи формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки;
- ▶ визначити й проаналізувати сутність поняття «крос-культурний менеджмент» як нової парадигми менеджменту;
- ▶ дослідити міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту та взаємозв'язок з іншими теоріями менеджменту;
- ▶ дослідити та проаналізувати еволюцію парадигм в крос-культурного менеджменту як менеджменту крос-культурної взаємодії;
- ▶ визначити та проаналізувати сутність поняття «культура» в контексті крос-культурного менеджменту;
- ▶ проаналізувати основні підходи до дослідження ролі поняття «культура» в менеджменті;
- ▶ визначити основні складові, характеристики та функції культури як соціально-економічного явища;
- ▶ обґрунтувати та дослідити взаємовплив та взаємозв'язок між національною культурою, організацією та особистістю;
- ▶ дослідити та відокремити основні складові національної культури та проаналізувати їх особливості;
- ▶ сформулювати особливості комунікаційних процесів у різних національних культурах під час крос-культурної взаємодії;
- ▶ дослідити та проаналізувати основні причини порушень між-культурних комунікацій у процесі крос-культурної взаємодії;
- ▶ визначити та дослідити основні характеристики крос-культурної взаємодії;
- ▶ відокремити та проаналізувати основні характеристики процесу первинної культурної взаємодії;
- ▶ дослідити та проаналізувати особливості процесу вторинної крос-культурної взаємодії, відокремити основні її характеристики (стратегії, результати);

- ▶ дослідити особливості феномену «культурного шоку» як складової процесу крос-культурної взаємодії;
- ▶ проаналізувати основні симптоми культурного шоку та форми їх прояву в процесі взаємодії різних культур;
- ▶ визначити та проаналізувати фактори, які впливають на тривалість культурного шоку в процесі крос-культурної взаємодії;
- ▶ дослідити та проаналізувати особливості кожної з фаз циклу феномену «культурного шоку»;
- ▶ визначити й проаналізувати сутність поняття «організаційна культура» як соціально-економічного явища;
- ▶ дослідити та проаналізувати складові організаційної культури;
- ▶ визначити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру;
- ▶ проаналізувати функції організаційної культури;
- ▶ дослідити та проаналізувати основні концепції типологізації національних культур в менеджменті;
- ▶ дослідити поколінську культуру, як один з вимірів менеджменту, в рамках ціннісного підходу з використанням основних положень теорії поколінь;
- ▶ проаналізувати та систематизувати особливості кожного із сучасних поколінь населення в країнах Західної Європи та США;
- ▶ визначити та проаналізувати регіональні та національні особливості поколінської культури представників мовчазного покоління, бебі-бумерів, покоління X та Y в Україні;
- ▶ дослідити і проаналізувати структуру базових цінностей представників поколінь X та Y в Україні та побудувати ціннісний профіль цих поколінь.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРОС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Міжнародний бізнес у становленні та формуванні крос-культурного менеджменту як міждисциплінарної науки

Останнє десятиріччя відзначено активними процесами глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграційних перетворень, які відбуваються в усіх країнах світу. Все більше представників бізнесу здійснюють свої операції поза межами однієї країни, на межі декількох національних або регіональних культур. Інтернаціоналізація бізнес-простору вимагає від сучасних менеджерів вмінь щодо подолання крос-культурних бар'єрів та конфліктів, які пов'язані з відмінностями культур представників різних країн, що взаємодіють. Саме тому оптимізація крос-культурних відносин стає невід'ємною частиною функціонування сучасної організації, що є основним завданням крос-культурного менеджменту.

Для більш глибокого осмислення особливостей крос-культурного менеджменту як однієї з найбільш нових теорій менеджменту, яка лише формується як самостійна наука, розглянемо, як відбувався процес формування і подальшого розвитку крос-культурного менеджменту.

Становлення крос-культурного менеджменту є тривалим історичним процесом, оскільки середовищем, в якому виникли перші передумови виникнення крос-культурного менеджменту, є міжнародний бізнес, тому процес становлення крос-культурного менеджменту безпосередньо пов'язаний із процесами формування і розвитку міжнародного бізнесу: формуванням світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитком засобів транспорту та комунікацій.

Американський дослідник Р. Робінсон (Richard Robinson) у 1964 році, проаналізувавши вплив середовища міжнародного бізнесу на формування менеджменту, запропонував власну періодизацію розвитку міжнародного бізнесу, яка, на думку автора, може бути використана також і для опису генезису крос-культурного менеджменту.

Р. Робінсон розділив розвиток міжнародного бізнесу й, відповідно, крос-культурного менеджменту, на чотири основних ери (комерції, експансії, концесій та національних держав), до яких зараз вчені [47; 91; 120] додають п'яту еру – еру глобалізації.

Особливості кожної з п'яти ер розвитку міжнародного бізнесу, які визначені дослідниками в роботах [31; 47; 91; 120; 121], систематизовано та проаналізовано, визначені основні мотиви розвитку бізнесу та ключові проблеми менеджменту, притаманні кожній з ер розвитку бізнесу, а результати автором наведено у *табл.1.1.*

Таблиця 1.1

Ери розвитку міжнародного бізнесу

(сформовано на основі робіт [31; 47; 91; 120; 121])

Ера	Характеристики	Основний мотив розвитку бізнесу	Ключові проблеми менеджменту
1	2	3	4
Ера комерції 1500–1850 рр.	1) розвиток міжнародної торгівлі, інвестування та страхування; 2) удосконалення ринкової інфраструктури міжнародної торгівлі; 3) поява перших міжнародних компаній	Особисте збагачення (надприбутки)	Управління в умовах бурхливого екстенсивного зростання (на основі інтуїції)
Ера експансії 1850–1914 рр.	1) розвиток сучасної промисловості в колоніях; 2) активна крос-культурна взаємодія місцевого персоналу з представниками інших культур Європи	Монополізація колоній	Управління персоналом в умовах крос-культурної взаємодії місцевої та колоністської культур

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4
Ера концесій 1914–1945 рр.	1) розвиток загальної та спеціальної освіти в колоніях; 2) розвиток місцевої інфраструктури; 3) перші публікації щодо проблем крос-культурного менеджменту	Протекціонізм	Управління переважно місцевими менеджерами в умовах крос-культурної взаємодії
Ера національних держав 1945–1970 рр.	1) виникнення та бурний розвиток мультинаціональних корпорацій (МНК); 2) формування трьох шарів мультинаціонального бізнесу	Ринковий розвиток МНК	Управління мультинаціональними колективами МНК
Ера глобалізації з 70-х років XX століття по теперішній час	1) робота єдиної бізнес-системи в режимі реального часу в міжнародних масштабах; 2) формування крос-культурного менеджменту як міждисциплінарної науки	Глобальна конкуренція між МНК	Управління мультинаціональними колективами МНК в умовах глобалізації

Розглянемо більш детально особливості кожної з п'яти визначених ер розвитку міжнародного бізнесу та їх вплив на процес становлення крос-культурного менеджменту як самостійної науки.

1. *Ера комерції* (1500–1850 роки), яка, як зазначають вчені [47; 91], починається разом з великими географічними відкриттями. Саме у цей час вперше в історії розвитку світової торгівлі почався обмін товарів дійсно на міжнародному рівні, оскільки до цього моменту він носив лише регіональний характер (наприклад, торгівля між країнами середземноморського регіону).

Можливість отримання величезних особистих вигод від торгівлі колоніальними товарами в Європі стала дуже потужною рушійною силою, яка більше трьохсот років визначала розвиток базової форми

міжнародної торгівлі. Ризики такого бізнесу були надзвичайно великі, оскільки були пов'язані з небезпеками далеких морських подорожей (особливо в XVI–XVIII ст.), однак наявність потенційної можливості отримання величезних прибутків, які в багато разів перевищують витрати, стала потужним стимулом, який залучав до цього міжнародного бізнесу все нові й нові покоління підприємців. Паралельно з розвитком міжнародної торгівлі розвивалися такі сфери міжнародного бізнесу, як інвестування та страхування (фінансування торгових експедицій і їх страхування) й удосконалювалась інфраструктура (розвиток складського і транспортного господарства). Також потужний розвиток відбувався в промисловості більшості європейських країн (від суднобудування і металообробки до переробки заморської сировини). Найбільш активно розвиток міжнародного бізнесу, як зазначає Н. Шишкіна [120], відбувався в таких країнах, як Великобританія, Голландія, Іспанія, Німеччина та Франція, однак його наслідки відчували на собі практично всі європейські країни.

В цей період головним рушійним мотивом для людей, які займалися міжнародним бізнесом, стало особисте збагачення. Міжнародна торгівля, як зазначають вчені [47; 91], дозволяла отримувати сотні і навіть тисячі відсотків прибутку, але рівень особистого та комерційного ризиків був надзвичайно високим.

В цей період з'являються перші міжнародні компанії і відповідно виникають перші проблеми щодо підвищення їх ефективності. Головною задачею менеджменту в той час було ефективне управління в умовах бурхливого екстенсивного зростання, а управлінські проблеми вирішувалися інтуїтивним методом. Як зазначено в роботі [91], саме в цю еру вперше виникає проблема взаємодії політики та економіки в умовах міжнародного бізнесу. Деякі компанії також користувалися політичною підтримкою своїх урядів, але носила вона скоріш характер не економічної експансії, а лише політичний і військовий.

2. *Ера експансії* (1850–1914 роки), перехід до якої є наслідком першої промислової революції. Під час цієї ери йде остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого індустріального розвитку європейських країн, а пізніше і США.

Як зазначає Н. Шишкіна [120], це є наслідком промислової революції початку XIX століття і подальших досягнень технологічного розвитку, які сприяли початку масового виробництва у розвинутих країнах та переорієнтації міжнародного бізнесу з вивозу екзотичних товарів та ресурсів з колоній на виробництво.

Основним мотивом бізнесу в цю еру стає формування світових промислових колоніальних імперій, визначальною рисою розвитку яких є масове використання сировини, що вивозиться з колоній, а в самих колоніях починає розвиватися сучасна промисловість, раціоналізуються сільське господарство. Колоніальні країни починають спеціалізуватися на виробництві якогось конкретного продукту. Значний розвиток промислового виробництва в колоніях потребує залучення до виробництва місцевих найманих робітників, і відповідно, вперше, виникає проблема ефективного управління місцевим персоналом (представниками іншої культури), однак колоністи використовують лише жорсткі методи, схожі з управлінням рабською працею. У той же час окремі роботи і технологічні операції на колоніальних підприємствах вимагають відповідних технологій та професійного рівня працівників, і ця проблема, як правило, вирішується шляхом залученням на колоніальні підприємства кваліфікованого персоналу з метрополій та інших європейських країн.

Як зазначено в роботах вчених [47; 91], в цей період вперше гостро виникає проблема крос-культурної взаємодії між представниками різних культур (місцевим персоналом та персоналом з Європи) одночасно з розмиванням у місцевій традиційної культури, коли західна політична система і західні цінності частково замінили місцеві.

Вчені [47; 91] зазначають, що головною проблемою менеджменту на цьому етапі розвитку міжнародного бізнесу стає ефективне управління місцевими робітниками в умовах розмивання їх традиційної системи цінностей.

Іншою особливістю цього періоду, яка зазначена в роботах [47; 91], є прагнення колоніальних держав зберегти місцеву політичну еліту й управляти через неї, тому активно використовується політика збереження і використання в своїх інтересах тієї політичної структури, яка склалася у місцевих родоплемінних лідерів, тубільної аристократії. Саме

мистецтво управління через місцеві політичні структури дало можливість, наприклад, Британській імперії управляти значною територією, використовуючи всього близько 10 тис. військовослужбовців і колоніальну адміністрацію в кілька тисяч осіб.

Основними країнами-метрополіями стали Португалія, Голландія, Великобританія, Італія, Німеччина та Японія. Як зазначено в роботі Н. Шишкіної [120], саме у цей період в міжнародному бізнесі визначаються основні мотиви його існування та розвитку, які актуальні й зараз:

- використання найбільш ефективних ресурсів (сировинних, природних, енергетичних);
- розширення ринків збуту;
- нові можливості використання вільних фінансових ресурсів;
- використання вигід від місцевого законодавства (податкового, митного і т. ін.).

3. *Ера концесій* (1914–1945 роки) – історичний період між двома світовими війнами, який характеризувався послабленням традиційних інститутів влади та якісною зміною ролі найбільших компаній на колоніальних територіях. Саме це призвело до зростання ролі великих монополій, які брали на себе не тільки економічні, але і політичні функції. Як зазначають дослідники [47; 91; 120], основним інструментом передачі повноважень великим компаніям стала передача їм в управління державної власності (концесії), а монополії-концесіонери перетворювалися на свого роду автономні економічні держави, що здійснюють виробничі, торгові, освітні, медичні, транспортні, а нерідко і поліцейські функції не тільки для своїх працівників, але часто і для всіх жителів прилеглих до їх концесій районів. Усе це, а також активний розвиток технологій, вимагало від монополій розвитку не тільки промисловості та сільського господарства у концесії, а й розвитку місцевих трудових ресурсів різного рівня, а саме задовольнити:

- потребу в достатньо кваліфікованих місцевих робочих, низька оплата праці яких дозволяла монополіям мати значні конкурентні переваги [91];

- потребу в місцевих менеджерах на різних рівнях управління, причому це диктувалося не тільки міркуваннями економічної ефективності, але і тим соціально-політичним тиском, який чинила місцева влада на керівництво монополій в інтересах розвитку своїх колоніальних територій [120].

Відповідно загострились проблеми щодо підвищення рівня загальної та спеціальної освіти місцевого населення в інтересах потреб розвитку промисловості. Як зазначено в роботах вчених [47; 91], головним питанням менеджменту цього періоду стало ефективне управління місцевими управліннями, щоб вони якісно керували місцевими підлеглими.

Згідно з працями дослідників [47; 91], основним мотивом міжнародного бізнесу на цьому етапі стає протекціонізм, який в майбутньому призведе до антаганістичного конфлікту між країнами, що розвиваються, і міжнародними монополіями. Саме в цю еру закладаються основи тих самостійних політичних структур, які потім стали основою політичного ладу в епоху національних держав. Також, як зазначають вчені [91], в еру концесій з'являються перші наукові дослідження, які можна віднести до публікацій в області крос-культурного менеджменту.

Отже, на основі систематизації та аналізу робіт вчених [47; 91; 120] можна визначити основні риси епохи концесій:

- виникнення концесій – головної форми взаємодії монополій і колоній;
- закріплення колоніальних територій за провідними монополіями (наприклад, американської Юнайтед Фрут в центральноамериканських країнах);
- розвиток трудових ресурсів колонії (підвищення рівня кваліфікації місцевих робочих та поява місцевих менеджерів);
- інтенсивний розвиток інфраструктури колоніальних країн (будівництво залізниць, аеропортів, каналізацій);
- політика протекціонізму;
- створення місцевих політичних структур.

Результатом цих процесів стала інтернаціоналізація світового ринку робочої сили, загострення конкуренції на світових ринках сировини,

напівфабрикатів і готових виробів, головні учасники яких намагалися отримати конкурентні переваги, використовуючи усі можливості міжнародного бізнесу.

Таким чином, саме ера концесії підготувала передумови для самовизначення колоніальних і напівколоніальних країн в економічному плані, а Друга світова війна лише прискорила цей процес.

4. *Ера національних держав* (1945–1970 роки) розпочалася із закінченням Другої світової війни, яка стала основним стимулом швидкого перетворення колишніх колоніальних територій на самостійні незалежні держави (понад 150 держав). Нові держави отримали як незалежність, так і весь комплекс проблем, пов'язаних з колишнім колоніальним розвитком, а це перш за все, односторонність економічного розвитку (монопродуктність економіки), а також важкі фінансові проблеми.

В 70-ті роки ХХ століття виникають та активно розвиваються мультинаціональні компанії (МНК). Як зазначають вчені [47; 91], головним мотивом ведення міжнародного бізнесу в еру національних держав стає саме ринковий розвиток МНК. Найбільш потужні американські корпорації, використовуючи всі переваги домінуючого положення США в післявоєнному світі, вперше практично здійснили прорив до мультинаціонального бізнесу як якісно нового ступеня розвитку міжнародного бізнесу компанії, коли конкурентна боротьба йде на світовому рівні.

Як зазначено в роботі [58, с. 9], виникає складна тришарова структура міжнародного бізнесу, в рамках якої йде конкурентна боротьба:

- 1) компанії на державному ринку з місцевими компаніями,
- 2) компанії з працюючими на цьому ж ринку з МНК;
- 3) МНК між собою.

Подальший розвиток мультинаціональності в міжнародному бізнесі йде шляхом зростання кількості МНК, на світовій арені активно починають розвиватися не лише корпорації США, а й Західної Європи, Японії, Канади, Австралії та інших розвинених країн. Разом з тим різко проявилися і негативні сторони діяльності МНК, які, перш за все, пов'язані з несправедливими економічними відносинами між ними і но-

вими незалежними державами, однак згодом МНК змушені рахуватися з інтересами цих держав.

У 80-ті роки ХХ століття, як зазначено в роботі Н. Шишкіної [120], до числа найбільших МНК вже входять компанії країн, що розвиваються: Південної Кореї, Філіппін, Тайваню і т. ін. Саме ці зміни в міжнародному бізнесі підготували передумови переходу до найбільш високого (на даний момент) рівня його розвитку – глобалізації.

5. *Ера глобалізації* (з 70-х років ХХ століття) почалася разом з інформаційно-комунікаційною революцією кінця ХХ століття та характеризується революційними технологічними, економічними, соціальними та політичними змінами.

В роботах вчених [47; 91; 120] ця ера була додана до класифікації Р. Робінсона. Як зазначають дослідники [91, с. 4], саме завдяки технологічним можливостям в області засобів інформації і комунікацій вдалося реалізувати головне організаційно-управлінське завдання глобалізації – роботу єдиної системи в режимі реального часу в міжнародних масштабах, яка в даний час є найбільш потужним фактором-прискорювачем не тільки інтернаціоналізації бізнесу, а й життя на планеті взагалі.

Як зазначає В. Павленко в своїй роботі [75, с. 13], «виникнення глобальної цивілізації заслуговує на серйозну увагу, і для того, щоб розібратися в хаотичному характері глобалізованого світу, необхідно розглянути три довгострокові тенденції»:

- домінування рушійних сил глобалізації над стримуючими її факторами;
- створення безлічі парадоксів з точки зору змішування культур – відбувається гібридизація норм і стандартів як результат виникнення глобальної цивілізації;
- глобальний характер змін вимагає трансформації більшості існуючих інститутів, починаючи з держав і закінчуючи корпораціями.

Відповідно до точки зору Т. Фрідмана (Friedman Tomas) [139] «глобалізація – це неблаганна інтеграція ринків, національних держав та технологій до рівня, що раніше не існував, дозволяючи суб'єктам економічних відносин, корпораціям та державам формувати зв'язки навколо

світу скоріше та дешевше ніж раніше». Саме тому розвиток всесвітніх комунікаційних мереж транспорту і зв'язку та прискорення фізичного переміщення вантажів з одних точок планети в інші стали основними факторами глобалізації.

Отже, як зазначено в роботі [91, с. 4], виникають глобальні ринки стандартизованих споживчих товарів з гомогенізованою структурою переваг і споживачів.

Відповідно до точки зору вчених [47; с. 91], значну роль у процесі глобалізації зіграло створення і розвиток світової фінансової інфраструктури із забезпеченням вільного руху між країнами, регіонами і континентами багатомільярдних потоків капіталу і наданням десятків видів фінансових послуг. Відповідні процеси стали відбуватися з трудовими ресурсами, держави втратили монополію на регулювання ринку трудових ресурсів, а перетік персоналу з країни в країну у глобальному масштабі знову змусив звернути особливу увагу на проблеми, які розглядаються в крос-культурному менеджменті.

Основним мотивом ведення міжнародного бізнесу саме на цьому етапі розвитку міжнародного бізнесу стає висока (глобальна) конкуренція між МНК, які стають гнучкими, бо не можуть дозволити ігнорувати жоден з помітних регіональних ринків, оскільки невідомо, які ринки можуть стати вирішальними.

Однак на регіональному рівні глобалізація зустрілася з певним супротивом – глокалізацією, яка, відповідно до точки зору О. Олійника [67], є процесом реакції різноманітних сфер людського буття на локальному рівні на світову глобалізацію, що є результатом синтезу процесів глобалізації і регіоналізації.

Як зазначено в роботі В. Павленко [75, с. 14], управління МНК вимагає розвитку наступних основоположних аспектів бізнесу:

- впровадження глобального менталітету, що має на увазі розуміння всесвітніх політичних, економічних, соціальних, культурних, демографічних, наукових, технологічних, медичних та екологічних факторів і процесів;
- створення глобальної бізнес-компетенції – знання нових можливостей в епоху гіперконцентрації, глобального надлишку вироб-

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

них потужностей, який періодично виникає, та зміни системи цінностей споживачів;

- ▶ безперервного розвитку інтернаціональної бізнес-етики, а також усунення кордонів між секторами глобальної економіки, що веде до нових бізнес-парадигм;
- ▶ формування глобальної крос-культурної компетенції – створення нових форм асоціацій (в тому числі електронних), що включають культурні «гібриди» – з продавцями, оптовиками, конкурентами, клієнтами.

Згідно з точкою зору вчених [31; 58], основними рисами ери глобалізації є:

- ▶ виникнення і розвиток системи світового господарювання;
- ▶ якісний стрибок у розвитку комунікацій (транспорт, зв'язок);
- ▶ функціонування світової фінансової системи;
- ▶ глобалізація ринку праці;
- ▶ розвиток інформаційних технологій.

Як зазначено в роботі П. Юхименко [123], «важливим інструментом економічної інтеграції країни в світову економіку, а відповідно – інструментом глобалізації як такої, стає розвиток міжнародного бізнесу». Саме в епоху глобалізації міжнародний бізнес визначається певними рисами, які систематизовані та проаналізовані (на основі роботи [123]) й результати наведені автором у *табл. 1.2*.

Таблиця 1.2

Основні риси міжнародного бізнесу в умовах ери глобалізації

(сформовано за підходом П. Юхименко [123])

№ з/п	Риса	Сутність риси
1	2	3
1	Доступність і всеосяжність	міжнародний бізнес поступово перетворюється на невід'ємну можливість для будь-якої компанії в будь-якій країні світу, хоча існують і певні обмеження

Закінчення табл. 1.2

1	2	3
2	Поступовість розвитку	входження будь-якої компанії в міжнародний бізнес відбувається поступово – від простих форм зарубіжної торгівлі до МНК
3	Технологічна глобалізація	характер міжнародного бізнесу змінився під впливом комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій
4	«Фінансіаризація»	фінансовий зміст міжнародних ділових операцій від початку (ідеї) до реального результату став центром міжнародного бізнесу
5	Складний взаємозв'язок національного й інтернаціонального рівнів	з одного боку, глобалізація приводить до виключно конвергентних процесів, з іншого, зростає національна і культурна диференціація (глокалізація)
6	МНК – основна господарська одиниця	МНК встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми закордонними партнерами і стають головним джерелом та генератором глобалізації

Однак, як свідчить світова практика, не все процеси, які відбуваються в світовому господарстві, сприяють інтеграції та глобалізації, одночасно відбуваються і процеси, які гальмують глобалізацію та інтернаціоналізацію. На основі роботи Д. Олянич [68, с. 8–10] систематизовані та проаналізовані найбільш важливі фактори (чинники), що стимулюють (або гальмують) розвиток сучасного міжнародного бізнесу, результати наведені у *табл. 1.3*.

Виникнення глобальної цивілізації не означає миттєвого стирання кордонів. У світі, що складається з приблизно двохсот держав і десятків тисяч культурних відмінностей, компанії можуть побудувати досить міцний базис для глобальної цивілізації, тільки базуючись на крос-культурній та міжнаціональній компетенції. Саме тому більш детально розглянемо процес становлення та формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки в умовах міжнародного бізнесу та під впливом глобалізаційних та регіональних процесів.

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на сучасний міжнародний бізнес

(сформовано на основі підходу Д. Оляничка [68, с. 8–10])

Фактори, що позитивно впливають	Фактори, які негативно впливають
1	2
<p>Активне функціонування відомих міжнародних інститутів, директивні документи яких в формі законів, підзаконних актів, правил і норм обов'язкові для виконання практично всіма або багатьма країнами світу. Ці закони не тільки зобов'язують дотримуватися певної поведінки, виконувати обов'язкові процедури та дотримуватися певних умов, а стимулюють розробку і прийняття національних законів, норм і правил, адекватних міжнародним вимогам і нормам.</p> <p>Зацікавленість різних країн у розвитку і розширенні міжнародної торгівлі стимулює також уніфікацію міжнародного митного законодавства і зближення різних митних інститутів</p>	<p>Наявність слабого ринкового законодавства і недостатнього дотримання законів у країнах перехідного періоду.</p> <p>Наявність корупції і активного тіньового бізнесу, які завдають величезної шкоди країнам перехідного періоду</p>
<p>Отримання спеціальної освіти в сфері крос-культурного менеджменту менеджерами та фахівцями різних країн світу з метою успішного розвитку міжнародної торгівлі і підприємництва. Така освіта надає ідентичні методичні підходи й рішення багатьох складних типових і нетипових завдань міжнародної економічної діяльності менеджерам різних країн</p>	<p>Відсутність професійних національних кадрів та низький освітній рівень фахівців, здатних працювати в галузях високих технологій в деяких країнах</p>
<p>Прагнення урядів та інших державних структур різних країн, а також національного бізнесу до зростання доходів і отримання додаткових благ в умовах активної міжнародної діяльності</p>	<p>Вплив економічної відсталості й закритості ряду країн світу</p>
<p>Розширення міжнародних культурних зв'язків, розвиток туризму і широкого міжнародного спілкування, подолання шкідливих наслідків релігійних й етнічних конфліктів, потворних і злочинних націоналістичних рухів (фашизму, шовінізму й ін.)</p>	<p>Наявність в окремих країнах жорстких тоталітарних політичних режимів, які виключають можливість активного й відкритого</p>

Закінчення табл. 1.3

1	2
Наявність загальносвітової тенденції до зростання категорії «знання», що забезпечується сучасними інформаційними засобами і технологіями, зростанням телекомунікаційних можливостей і послуг, присутністю широкого кола провідних компаній високих технологій на глобальних ринках, що стає основою для зближення ідеологій і традицій менеджменту різних країн світу	міжнародного співробітництва
Наявність загальних міжнародних надзавдань всіх країн світу по боротьбі з тероризмом, наркотиками, бідністю, небезпечними для життя хворобами та захистом навколишнього середовища	

Як показав аналіз основних етапів розвитку міжнародного бізнесу, проблеми крос-культурної взаємодії та конфліктів виникли ще під час ери експансії, коли вперше виникла активна крос-культурна взаємодія представників місцевих культур колоній та колоністів (носіїв культури країн Західної Європи).

Однак проблемами осмислення закономірностей взаємодії ділових культур вчені та дослідники США та Західної Європи активно зацікавилися тільки після Другої світової війни. І лише на початку ери глобалізації, приблизно з середини 70-х років ХХ століття, вчені та дослідники різних країн, такі як Є. Холл [144], Р. Льюїс [55], Г. Хофстеде [149], Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [185], активно починають використовувати терміни «крос-культура», «міжкультурна комунікація» та «крос-культурний менеджмент». Тому ряд вчених [18; 21; 47; 68; 91; 120] визначають, що як самостійна наука крос-культурного менеджменту починає формуватися починаючи з 50-х років ХХ століття.

Основні етапи формування крос-культурного менеджменту, які визначені автором на основі аналізу процесу формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки, наведено на *рис. 1.1*.

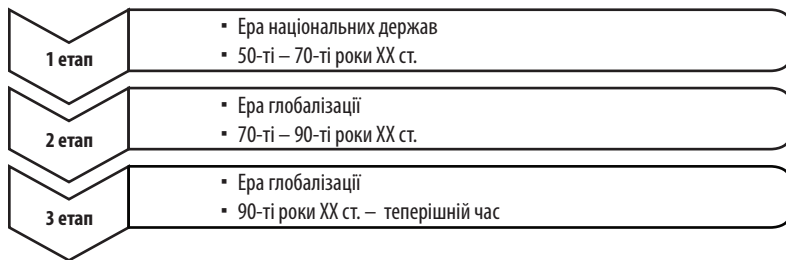


Рис. 1.1. Етапи формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки (сформовано автором)

Детально розглянемо особливості кожного з трьох етапів формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки.

В 50-ті – 60-ті роки ХХ століття у світовій економічній науці виникає концепція універсального менеджменту. Як відзначено в роботі вчених [91, с. 13] в цей час саме американська модель менеджменту сприймається як еталон, оскільки американська економіка в цей період демонструє істотно кращі результати, ніж будь-яка інша економічна система (європейська або японська). Починають з'являтися окремі публікації з проблематики крос-культурного менеджменту, однак оскільки предмет крос-культурного менеджменту нечітко визначений, а категорійний апарат несформований, то проблематика цих робіт відноситься до організаційної антропології, а перші статті та матеріали з'являлися в соціологічних та антропологічних журналах [120].

Перші дослідження в контексті крос-культурного менеджменту зроблені, як правило, професійними консультантами в області управління і стають підсумком їх особистого досвіду і фрагментарних спостережень. Подальші роботи цього періоду в межах крос-культурного менеджменту пов'язані з дослідженнями на глобальному та мультинаціональному рівнях, що пов'язано з процесом проникнення МНК на ринки інших держав.

Одним з перших в контексті крос-культурного менеджменту було дослідження К. Оберга (Kaverlo Oberg) щодо проблеми культурного шоку. Саме К. Оберг [168] увів у науковий обіг поняття «культурний

шок», виходячи з того, що входження в нову культуру супроводжується неприємними відчуттями при усвідомленні відмінностей між культурами, а також плутаниною в ціннісних орієнтаціях, соціальної та особистісної ідентичності.

В 1947 році уряд США створив Інститут зарубіжної служби (Foreign Service Institute – FSI) для підготовки американських громадян до служби за кордоном. Цей Інститут найняв на роботу відомих вчених: антропологів Е. Холла (Edward Twitchell Hall Jr.) та Р. Бердвістелла (Ray Birdwhistell) і лінгвіста Д. Трейгера (George Trager), які в процесі розробки програми навчання американців, як зазначено в роботі М. Гузікової [34], створили нову наукову дисципліну – теорію міжкультурної комунікації.

Вчені датою народження міжкультурної комунікації як самостійної дисципліни вважають саме 1954 рік, коли була опублікована книга Е. Холла і Д. Трейгера [144] «Культура як комунікація» («Culture as Communication»), в якій автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація». В 1959 році Е. Холл [144] у своїй праці «Німа мова» («The Silent Language») більш докладно розглянув основні положення та ідеї міжкультурної комунікації, показав тісний зв'язок між культурою і комунікацією.

В 60-ті – 80-ті роки ХХ століття економічні й технічні досягнення Японії виводять на перше місце японську модель менеджменту, про що свідчить значна кількість наукових публікацій у США і Західній Європі, присвячених особливостям японського менеджменту та можливості перенесення цього досвіду в економіку західних країн, а саме: японських організаційних форм, внутрішньофірмових й міжфірмових організаційних структур, а також інституційних механізмів [91, с.13].

Таким чином, дослідження з крос-культурного менеджменту зароджувалися на стику ряду наук, що мають суміжні області – управлінської соціології, організаційної антропології та міжнародного менеджменту, а першим етапом формування крос-культурного менеджменту можна вважати період з 50-тих до початку 70-тих років ХХ століття.

Більшість дослідників [18, с. 4; 22; 91; 120] вважають, що передумовами до формування крос-культурного менеджменту як окремої науки

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

став активний розвиток глобалізації, яка, у свою чергу, була викликана різким збільшенням міжнародних економічних зв'язків у післявоєнний відновлювальний період та прискоренням процесів інтернаціоналізації міжнародного бізнесу.

На основі результатів аналізу особливостей ери глобалізації, які детально розглянуті раніше, було визначено основні передумови виникнення крос-культурного менеджменту як самостійної науки, які наведені автором на *рис. 1.2*.

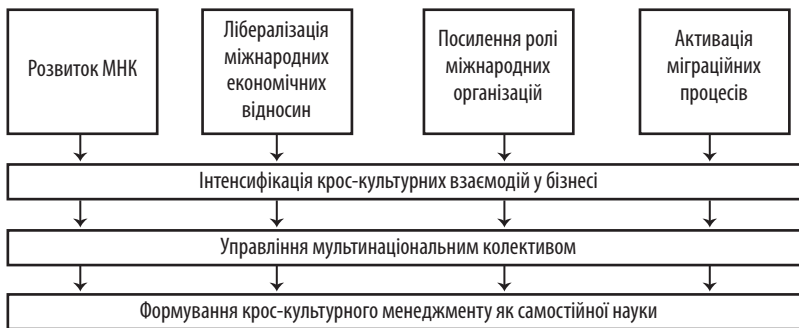


Рис. 1.2. Основні передумови виникнення крос-культурного менеджменту як самостійної науки (сформовано автором на основі [96])

В 70-х роках ХХ століття, коли в академічних дослідженнях почали закладатися концептуальні засади крос-культурного менеджменту, які дозволили виявляти, ідентифікувати та оцінювати загальні риси і відмінності в управлінських проблемах у різних країнах і регіонах світу, проблематика ділової комунікації між культурами почала оформлюватися в окрему дисципліну «крос-культурний менеджмент».

Досить характерною науковою роботою цього часу стає праця Р. Льюїса (Richard D. Lewis) [55], присвячена аналізу систем цінностей, притаманних тій чи іншій нації й особистості, обговорення успадкованих і набутих характеристик, а також обґрунтуванню мононаціональних моделей суспільства.

На цьому етапі розвитку крос-культурного менеджменту вченими було зроблено соціально-економічне обґрунтування менталітету, яке

базується на результатах аналізу чисельних історичних, географічних, фольклорних, релігійних факторів, що впливають на становлення тих чи інших особливостей та властивих різним народам або націям. В результаті був отриманий висновок про те, що всі народи різні, кожен володіє своєю системою цінностей, яка вироблена багатьма поколіннями і не може бути змінена без шкоди для добробуту і добробуту нації.

У другій половині 70-х років ХХ століття почався другий етап формування крос-культурного менеджменту, який пов'язаний з розробкою теорій та типології національної та корпоративної культури. В цей період наукові дослідження в області крос-культурного менеджменту носять вже більш регулярний характер. Здійснюються збір і систематизація значних обсягів емпіричної інформації. Як зазначено в роботі С. Васильєва [22, с. 49], починають використовуватися два основні методи дослідження:

- збір фактів та їх узагальнення на основі результатів спостереження поведінки співробітників МНК;
- анкетування співробітників і менеджерів МНК, проведене в різних їх національних філіях, з подальшим порівнянням результатів.

Активізація інтеграційних процесів в Європі на початку 80-х років ХХ століття підвищила інтерес до європейської моделі менеджменту та її варіацій в кожній європейській країні. Як зазначено в роботі вчених [91, с. 14], в цей період предметом широкої дискусії стали парадигма євроменеджменту та співвідношення конвергентних і дивергентних чинників у процесі європеїзації стилів менеджменту в європейських організаційних культурах.

Справжній бурхливий інтерес до проблематики крос-культурного менеджменту виник в Європі та США вже наприкінці 70-х – початку 90-х років ХХ століття, коли були оприлюднені результати досліджень голландців Г. Хофстеде (Geert Hofstede) і Ф. Тромпенаарса (Fons Trompenaars), британця Ч. Хемпден-Тернера (Charles Hampden-Turner), француза А. Лорана (Andre Laurent) та канадки Ненсі Дж. Адлер (Nancy J. Adler), які зараз визнані класиками крос-культурного менеджменту.

Голландський дослідник Г. Хофстеде в 70-ті роки ХХ століття, на той час творець і керівник департаменту досліджень питань персоналу в ІВМ Еюгоре, виконав грандіозний міжкультурний проект. Складену ним анкету заповнило понад сто тисяч працівників з різних підрозділів ІВМ, розміщених в 72 країнах світу.

В результаті був отриманий величезний масив даних, який Г. Хофстеде зміг обробити і глибоко проаналізувати після того, як пішов з ІВМ Еюгоре і став вести науково-педагогічну діяльність в школі бізнесу ІМД (Лозанна, Швейцарія). Підсумком аналізу стала видана в 1980 році знаменита книга «Вплив культури: міжнародні відмінності у ставленні до праці» [148], в якій були обґрунтовані чотири параметри для вимірювання й співвідношення національних культур:

- 1) «дистанція до відношенню влади»;
- 2) «співвідношення індивідуалізму і колективізму»;
- 3) «співвідношення мужності і жіночності»;
- 4) «унікнення невизначеності».

Пізніше Г. Хофстеде [151] додав спочатку п'ятий параметр – «часова орієнтація» (конфуціанський динамізм), а потім шостий параметр – «потурання на протигагу стримуванню». Більш детально підхід Г. Хофстеде до типологізації національних культур розглянуто в розд. 3.

Дослідники Ч. Хемпден-Тернер та Ф. Тромпенаарс проаналізували також значний емпіричний масив даних, який було отримано в 1986 – 1993 роках у результаті опитування майже 15 тисяч менеджерів під час семінарів у Центрі вивчення міжнародного бізнесу та його філіях у різних країнах світу. Вчені Ч. Хемпден-Тернер та Ф. Тромпенаарс [185] запропонували сім параметрів для порівняльного аналізу та інтерпретації національних ділових культур. Також вони дослідили проблеми взаємодії і взаємного впливу національної і корпоративної культури управління в умовах глобалізації економіки і зробили висновок про домінування національної ділової культури при її взаємодії з культурою компанії, яке обумовлює існування різних моделей корпоративної культури. Більш детально підхід Ч. Хемпден-Тернера та Ф. Тромпенаарса до типологізації національних культур розглянуто в розд. 3.

В 70-х – 80-х роках ХХ століття французький дослідник А. Лоран [159] провів дослідження національних особливостей менеджменту. Це дослідження ґрунтувалося на результатах аналізу опитування 817 менеджерів вищої ланки управління з США і Західної Європи, які проходили професійну перепідготовку в знаменитій школі INSEAD (Фонтенбло, Франція) [91, с. 12].

Дослідниця Н. Адлер досліджувала вплив різних типів культури на діяльність організацій і на поведінку їх членів, аналізуючи шляхи подолання труднощів, пов'язаних з культурним різноманіттям. В результаті Н. Адлер [126] запропонувала ідею про те, що крос-культурні взаємодії і технологічні інновації можуть розглядатися в якості реакцій на потреби обміну науковими знаннями. Також Н. Адлер [125] відзначала, що сьогодні не існує домінування національної культури в штаб-квартирах компаній або конкретної культури на кожній окремо взятій території, а скоріше існує мережа спілок рівноправних культур. Дослідниця Н. Адлер [125] виявила, що в діяльності міжнародних організацій поведінка менеджерів стає однаковою (як це передбачалося раніше), продовжують існувати культурні відмінності.

Одним з ключових результатів досліджень цього періоду став висновок, що хоча норми корпоративної культури і правил поведінки МНК регулюють поведінку менеджерів, але на рівні культурних установок вони більшою мірою спираються на національні традиції і власні уявлення та уподобання.

Отже, на другому етапі розвитку крос-культурного менеджменту відбувся стрімкий розвиток теорій і типологізації корпоративних культур, вперше були визначені рівні взаємодії національних та корпоративних культур та можливості успішного застосування тієї чи іншої організаційної моделі в конкретних національно-економічних умовах. Вченими було визначено, що корпоративна культура організації ґрунтується на національному економічному менталітеті та цінностях національної культури і може бути змінена тільки з урахуванням її внутрішніх особливостей розвитку.

На початку 90-х років ХХ століття разом з процесом глобалізації світового господарства починається третій (сучасний) етап формування крос-культурного менеджменту.

У цей період почала зростати роль країн Південно-Східної Азії (особливо Китаю) на міжнародному ринку, активізувалося політичне життя в країнах з ісламською культурою, назріли глибокі суперечності в Європейському Союзі.

Саме тому, як зазначено в роботі вчених [91, с. 15], наприкінці ХХ століття динамічний розвиток економіки Китаю підвищив увагу вчених та дослідників до особливостей китайського менеджменту.

В умовах постійного зростання динаміки міграційних процесів виникла потреба в осмисленні закономірностей взаємодії національних ділових моделей не тільки у зовнішньоекономічній діяльності, а й усередині країн, що стають все більш поліетнічними й полікультурними. Як зазначено в роботі [18, с. 7], саме полікультурність персоналу великих і середніх підприємств в розвинених країнах поставила питання про корекцію традиційних систем управління персоналом з урахуванням міжкультурних відмінностей.

Як відзначено в роботі вчених [101], саме в 90-ті роки ХХ століття виходить у світ значна кількість публікацій закордонних вчених у сфері крос-культурного менеджменту, а також підвищується увага до проблематики крос-культурного менеджменту з боку провідних світових асоціацій, пов'язаних з бізнес-освітою, таких як Асоціація шкіл бізнесу США (AACSB), Американська академія менеджменту (AMA), Американська рада з міжнародних освітніх обмінів (ACIIE), Асоціація європейських шкіл бізнесу (EFMD), Європейська асоціація міжнародної освіти (EAIE), Асоціація шкіл бізнесу Центральної і Східної Європи (CEEMAN) та ін., які активно починають проводити конференції з крос-культурного менеджменту як основної складової в освіті менеджера-професіонала ери глобалізації [120]. Курси з крос-культурного менеджменту стають обов'язковою складовою програм навчання в провідних школах бізнесу США і Західної Європи.

В останнє десятиріччя ХХ століття публікуються праці Г. Триандіса (Harry Triandis) та Р. Д. Льюїса (Richard Lewis).

Г. Триандіс [103] ввів термін «культурний синдром», під яким він розуміє «певний набір цінностей, установок, вірувань, норм і моделей поведінки, якими одна група культур відрізняється від іншої». Цей до-

слідник [103] виділив три прояви культурного синдрому: «просто-та – складність», «індивідуалізм – колективізм» та «відкритість – закритість». Г. Тріандіс також займався вивченням впливу культури на соціальну поведінку (емоційне сприйняття, смислові освіти, розумові процеси, міжособистісні відносини), а також проблемами методології крос-культурних досліджень.

Р. Льюїс [55] порівняв не тільки культурні особливості різних націй, а й особливості їх мислення, характеру взаємин. Вчений запропонував свою класифікацію культур, привернув увагу до культурних і національних особливостей людей в різних суспільствах. Особливий інтерес вчений приділив можливості передбачати реакцію людей іншої культури в різних ситуаціях взаємодії. Більш детально підхід Р. Льюїса до типології національних культур розглянуто в розд. 3.

У середині 90-х років XX століття була реалізована дослідницька програма Уортонської школи бізнесу (США) з вивчення глобального лідерства та ефективності організаційної поведінки GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) [141].

Метою цього проекту стало створення заснованої на емпіричних даних теорії, що пояснює вплив національної культури на поведінку людей в організаціях. В рамках даного проекту за допомогою анкети з 379 питань було опитано 17 тис. менеджерів середньої ланки з понад 800 організацій, а також 825 топ-менеджерів, яким були запропоновані чотири різні анкети. Дослідження проводилися в 60 країнах, що представляють всі основні культурні регіони світу, а до роботи дослідницької групи було залучено близько 170 фахівців, які представляють ці країни [141].

Крім анкетування й інтерв'ювання здійснювалося вимірювання економічних, політичних, соціальних та інших показників, а також вивчення публікацій в засобах масової інформації. На основі отриманих даних стало можливим модифікувати модель Хофстеде і збільшити число факторів (параметрів), що визначають відмінності між національними культурами.

Діяльність проекту GLOBE продовжується й зараз, а дослідження проекту GLOBE 2004 року визнано найбільш масштабним дослідженням такого роду в соціальних науках. В останньому дослідженні проекту

GLOBE в 2014 році брало участь більш ніж 70 дослідників, які зібрали дані з понад 100 керівників та 5 тис. топ-менеджерів компаній різних галузей у 24 країнах світу. Результати цього дослідження показали наявність значного впливу культури на очікування керівництва з боку суспільства і важливість відповідності моделей поведінки керівників компаній очікуванням ефективності топ-менеджменту, що детально висвітлено на сайті цього проекту [141].

На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу різноманітні форми інтеграції та консолідації стали реальністю не тільки для великих і дуже великих компаній, але і для багатьох представників середнього і малого бізнесу розвинених країн світу, й ця тенденція неухильно зростає.

Активно відбувається зближення шкіл національного менеджменту різних країн світу. У провідних університетах США і Західної Європи формуються наукові колективи, що займаються порівняльним аналізом національних моделей менеджменту. Збільшується і кількість наукових публікацій, присвячених проблемам крос-культурного менеджменту, як в журналах, які традиційно спеціалізуються на дослідженнях бізнесу та менеджменту: *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Organization Science*, *Harvard Business Review*, *California Management Review*, *Research Policy*, *Journal of Management Inquiry*, *Sloan Management Review*, *Organization Studies*, *Strategic Organization*, *Journal of Business Administration* і *Strategic Management Journal*, так і фахових виданнях: *Journal of International Business Studies*, *International Studies of Management & Organization*, *Management International Review*, *Cross Cultural Management: An International Journal*, *Asian Business & Management*, *European Management Review*, *Journal of Comparative International Management* (з 1998 року), *International Journal of Cross Cultural Management* (з 2001 року) [91, с. 15].

Таким чином, у процесі формування крос-культурного менеджменту як самостійної міждисциплінарної науки можна визначити три основні етапи, які визначені автором [130]:

Перший етап (50-ті – 70-ті роки ХХ століття). Вчені використовували концепцію монокультурності досліджуваних країн. Дослідження цього періоду накопичили дуже цінний матеріал, що характеризує осо-

бливості національної ментальності, в тому числі і ділової. Були проаналізовані фактори, що впливають на становлення особливостей властивого для будь-якої нації менталітету. Дослідники сформулювали важливий висновок: все народи різні, кожен має свою систему цінностей, які накопичені багатьма поколіннями і не можуть бути змінені без шкоди для добробуту нації. Однак в більшості випадків зміст крос-культурних досліджень обмежувався лише констатацією цих відмінностей.

Другий етап (70-ті – 90-ті роки ХХ століття). Основна увага в дослідженнях в контексті крос-культурного менеджменту стала приділятися розвитку типології корпоративних культур. В результаті було виявлено, що різні національні культури породжують різні види організаційної поведінки. Досягненням крос-культурного менеджменту цього етапу стало розуміння того, що корпоративна культура організації ґрунтується на національному економічному менталітеті і може бути змінена тільки з урахуванням її внутрішньої логіки розвитку. Вивчення взаємодії корпоративних культур, можливості успішного застосування тієї чи іншої організаційної моделі на конкретному національно-економічному прикладі складають зміст зазначених досліджень.

Третій етап (90-ті роки ХХ століття – теперішній час). Зараз крос-культурний менеджмент є новою галуззю менеджменту, що інтенсивно розвивається, й одним із затребуваних підходів в управлінні організаціями, і, як зазначено в роботі С. М'ясоєдова [62, с. 96], «основною складовою в освіті менеджера-професіонала епохи глобалізації». Також активно відбувається міжнародна інтеграція та консолідація бізнесу усіх рівнів, яка потребує від крос-культурного менеджменту розробки нових підходів до ведення бізнесу на мультинаціональному рівні.

Як зазначає автор [130], процес становлення крос-культурного менеджменту як самостійної науки ще незавершений, оскільки основні його поняття, принципи, завдання, методологія, інструменти ще не визначені належним чином. Саме зараз крос-культурний менеджмент трансформується в точну науку, яка спирається на дані конкретних досліджень та використовує формалізовані (математичні і статистичні) методи дослідження, що значно відрізняється від досліджень, які були проведені на попередніх етапах формування крос-культурного менеджменту.

1.2. Змістовність, сутність та еволюція парадигм у менеджменті крос-культурної взаємодії

Актуальність крос-культурних досліджень зумовлюється тим, що взаємодія людей з різних країн і культур здійснюється в умовах зростаючого різноманіття форм і методів організації та управління МНК, міжнародними проектами, міждержавними робочими групами (глобальними командами) та стратегічними альянсами. Значна кількість існуючих національних ділових культур, зростаюча відкритість ринків, глобалізаційні тенденції у світовій економіці викликають необхідність різноаспектних досліджень крос-культурної специфіки ведення бізнесу. Саме тому проведемо більш детальний аналіз сутності та змістовності крос-культурного менеджменту та дослідимо процес зміни домінуючих парадигм в контексті крос-культурного менеджменту.

Перш за все крос-культурний менеджмент досліджує особливості крос-культурної взаємодії представників різних національних спільнот. У своїй роботі І. Шавкун [116] визначає, що найбільш характерними сферами соціально-економічної діяльності організацій, де відбувається взаємодія і зіткнення різних культур (крос-культурна взаємодія), є наступні сфери:

- ▶ менеджменту міжнародного і міжрегіонального бізнесу;
- ▶ взаємодії професійних субкультур у бізнесі;
- ▶ управління цінностями компанії;
- ▶ комунікації із зовнішнім середовищем компанії;
- ▶ маркетингу.

В своїй роботі О. Стегній [93] відділяє чотири типи крос-культурних досліджень у залежності від цільової спрямованості досліджень:

- 1) *конкретний соціокультурний простір* – предмет безпосереднього дослідження, а порівняння – лише допоміжний інструмент для виявлення специфіки обраного об'єкта;
- 2) *культури, що порівнюються* – контекст дослідження, орієнтованого на виявлення, перевірку та обґрунтування загальності того чи іншого культурного виміру;

- 3) *культурні виміри* – одиниці аналізу в ході вивчення цілісних соціальних систем.
- 4) *окремі культури* – елементи всеохоплюючої системи в дослідженні транснаціонального характеру.

На думку О. Стегнія [93], специфіка поняття «крос-культурний» полягає в тому, що воно вказує на порівняльний підхід у вивченні культур та порівняльно-типологічне дослідження різних культур.

Згідно з думкою Н. Адлер (Nancy Adler), Р. Доктора (Rodert Doktor) та Г. Реддінга (Gordon Redding), сучасні дослідження в контексті крос-культурного менеджменту можна класифікувати шляхом їх позиціонування на двох континуумах [124], які наведено на *рис. 1.3*:



Рис. 1.3. Континууми сучасних досліджень у контексті крос-культурного менеджменту
(сформовано за підходом Н. Адлер та Р. Доктора [124])

- «описовий – пояснювальний» («етноцентричний – позитивістський») – масив досліджень, в яких, з *одного боку*, описуються

і реєструються факти культурних та інституційних відмінностей в діловій і управлінській практиці, з *іншого* – даються пояснення виявленим фактам;

- ▶ «ідеографічний – універсальний» – дослідження в області крос-культурного менеджменту, які ведуться в діапазоні від ідеографічних (узагальнення робляться на рівні окремих організацій та країн) до універсальних (вироблення методичних положень і критеріїв для міжнародних зіставлень національних моделей менеджменту).

Відповідно в залежності від позиціонування на тому чи іншому континуумі сучасних досліджень в контексті крос-культурного менеджменту розрізняються і сучасні методики крос-культурних досліджень.

В цілому, крос-культурний менеджмент є частиною загальної теорії менеджменту, в рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур в системах управління організаціями мультинаціонального характеру, на основі яких можуть бути вироблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами.

Так, як зазначає в своїй роботі О. Ткаченко [101], з усіх можливих проявів крос-культурного менеджменту найбільшу практичну цікавість являє взаємозбагачення управлінського досвіду, запозичення як загальних принципів ведення бізнесу, так і конкретних технологій та інструментів в окремих галузях управління.

Однак, як було визначено в розд. 1.1, крос-культурний менеджмент як наука знаходиться ще на етапі формування, саме тому необхідно більш детально проаналізувати сутність категорії «крос-культурний менеджмент».

Результати систематизації й аналізу найбільш відомих варіацій поняття «крос-культурний менеджмент», запропонованих різними вченими [18; 20; 51; 62; 85; 91; 101; 113; 123; 125; 128; 177; 184], представлено автором у *табл. 1.4*.

Таблиця 1.4

Аналіз сутності поняття «крос-культурний менеджмент»

№ з/п	Автор (и)	Сутність поняття	Ключові слова
1	2	3	4
<i>Управління поведінкою</i>			
1	Н. Адлер (Nancy Adler) [125]	пояснення поведінки людей в організаціях по всьому світу та шляхів роботи в організаціях з працівниками та клієнтами, які є представниками різних культур	пояснення поведінки людей в організаціях по всьому світу
2	З. Аюлан, Р. Канунго, М. Мендонса, К. Юю, Дж. Деллер, Г. Шталь та А. Кушід (Z.Aysan, R. Kanungo, M. Mendonça, K. Yu, J. Deller, G.Stahl and A. Kurshid) [128]	управлінський підхід спрямований на розуміння шляхів впливу культурного контексту на поведінку на різних рівнях управління для підвищення ефективності крос-культурних взаємодій	управлінський підхід спрямований на розуміння шляхів впливу культурного контексту на поведінку
3	С. М'ясоєдов [62]	управління поведінкою людей і мистецтво вибудовувати відносини на стику ділових культур	управління поведінкою людей на стику ділових культур
4	С. Пивоваров [91, с. 21]	вивчення поведінки людей, що представляють різні культури і працюють разом в одному організаційному середовищі	вивчення поведінки людей, що представляють різні культури
<i>Управління культурними відмінностями</i>			
5	В. Буніна [18]	створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації	створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям
6	О. Ткаченко, К. Потопа [101]	напрямок загальної теорії менеджменту і націлений на вивчення особливостей ділових культур	напрямок загальної теорії менеджменту, який оцінює вплив

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
		та їх впливу на процес управління, в рамках якого оцінюються вплив національно-культурного фактора на систему менеджменту, формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у процесі здійснення бізнесу	національно-культурного фактора
7	І. Костіна, В. Хожемпо [51]	комплекс теоретичних, емпіричних і практичних знань про вплив культурних відмінностей у сфері історії, релігії, права, фінансів і національних традицій на елементи організації і процеси управління з метою знаходження оптимального способу адаптації до національних стилей ведення бізнесу як на рівні однієї країни, так і в міжнародному масштабі	комплекс теоретичних, емпіричних і практичних знань про вплив культурних відмінностей
<i>Управління на межі культур</i>			
8	Н. Холден (Nigel Holden) [113]	менеджмент багатьох культур як всередині організації, так і в її зовнішніх зв'язках	менеджмент багатьох культур
9	Е.-М Седерберг, Н. Холден (Anne-Marie Sederberg and Nigel Holden) [177]	напрямок міжнародного менеджменту, який фокусується на культурних взаємодіях, які визначені й однорідні, та пропонує шляхи подолання культурних відмінностей, що є джерелом конфліктів	напрямок міжнародного менеджменту, який фокусується на культурних взаємодіях
10	Н. Василенко [20]	менеджмент, який здійснюється на стику культур	менеджмент, який здійснюється на стику культур

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4
11	П. Юхименко, Л. Гацька, М. Півторак та ін. [123]	управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів та їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі	управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур
12	Н. Святохо, Л. Халілова [85]	управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур, дослідження причин міжкультурних конфліктів і їх нейтралізація, з'ясування і використання при управлінні організацією закономірностей поведінки, властивих національній діловій культурі	управління відносинами, що виникають на межі національних і організаційних культур
13	Д. Томас (David C. Thomas) [184]	дослідження управління в міжкультурному контексті: вивчення впливу культури суспільства на керівників і управлінську практику, а також вивчення культурних орієнтацій окремих менеджерів і членів організації	дослідження управління в міжкультурному контексті

Відповідно до результатів систематизації та аналізу найбільш відомих варіацій сутності поняття «крос-культурний менеджмент», автором визначено три різні напрями розуміння крос-культурного менеджменту як управління:

- поведінкою;
- культурними відмінностями;
- на межі культур.

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

На нашу думку, найбільш широким напрямом розуміння сутності крос-культурного менеджменту є напрям, пов'язаний з управлінням на межі культур, складовими якого відповідно є крос-культурний менеджмент як управління поведінкою та крос-культурний менеджмент як управління культурними відмінностями. Саме тому, під крос-культурним менеджментом будемо розуміти галузь сучасного менеджменту, яка займається проблемами управління діяльністю та поведінкою працівників організації в умовах мінливого культурно різноманітного середовища (на межі культур) шляхом використання культурних відмінностей як ресурсу розвитку організації для досягнення цілей організації.

У своїх роботах вчені [51; 91; 102; 116] відзначають, що крос-культурний менеджмент має міждисциплінарний характер, тобто є результатом синергії релевантних сфер знань (рис. 1.4):

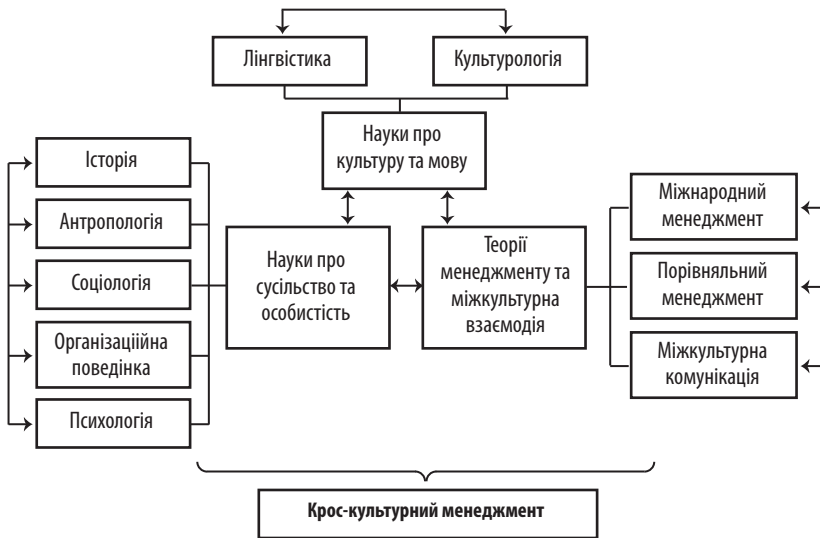


Рис. 1.4. Міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту
(сформовано автором)

- ▶ міжнародного менеджменту як концепції управління транснаціональними корпораціями [37] та міжнародного бізнесу як під-

приємницької діяльності того чи іншого економічного суб'єкта у двох і більше країнах, який є основою міжнародного менеджменту [58];

- порівняльного менеджменту як системи основних ідей і положень щодо досягнення цілей і високої ефективності взаємодії з партнерами, які використовують різні моделі менеджменту [68];
- міжкультурної комунікації як теорії, яка описує процес міжкультурного спілкування, умови його реалізації, можливі труднощі і причини комунікативних невдач [34];
- організаційної поведінки як науки, сконцентрованої на описі й систематизації поведінки людей у різних ситуаціях, що виникають в організації, поясненні причини вчинків індивідів за певних обставин, прогнозування (передбачення) поведінки працівника в майбутньому [61];
- соціології як науки про суспільство [65];
- психології як науки про закономірності, формування та розвиток психіки як особливої форми життєдіяльності [86];
- антропології як галузі природознавства, яка вивчає походження та еволюцію фізичної організації людини та її рас [114];
- культурології як науки, яка сприяє формуванню таких соціокультурних орієнтацій людського буття, які б забезпечили подальший розвиток та збереження культурної реальності [70];
- лінгвістики як науки, що вивчає мови (всі існуючі та ті, які коли-небудь існували і можуть виникнути в майбутньому), а тим самим і людську мову взагалі [56];
- історії як науки, яка вивчає розвиток окремих держав і народів, а також людства в цілому в усій його конкретності й різноманітності, яке пізнається з метою розуміння його минулого, сучасного стану і перспектив у майбутньому [45].

Таким чином, крос-культурний менеджмент є міждисциплінарною наукою, яка містить у собі положення антропології, лінгвістики, психології, соціології, культурології, історії, різноманітних теорій менеджменту тощо. Також крос-культурний менеджмент передбачає дослідження

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

культурних відмінностей як на міжнародному, так і на національному рівнях, як за межами, так і всередині національних кордонів.

Крос-культурний менеджмент охоплює опис поведінки людей – представників різних культур, які працюють в одній організації, і порівняння поведінки людей в організаціях, розташованих в двох і більше різних країнах. Також крос-культурний менеджмент розширює дослідження організаційної поведінки та порівняльного менеджменту за рахунок крос-культурного вимірювання, а також доповнює сферу досліджень в галузі міжнародного бізнесу та менеджменту за рахунок поведінково-го вимірювання.

Саме тому, як зазначають у своїх роботах вчені [20; 62], в крос-культурному менеджменті можна відокремити два рівні – відповідно до тих шарів культури, на яких відбувається управління крос-культурною взаємодією культур (рис 1.5). Кожен з рівнів крос-культурного менеджменту має свої особливості.

Протягом періоду формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки відбувалася і зміна домінуючих парадигм крос-культурного менеджменту, оскільки змінювалися умови міжнародного бізнесу.

Як зазначено в роботі [18], розгляд національних моделей менеджменту в умовах глобалізації можливий лише в контексті національних та культурних особливостей країни, економічних умов ведення бізнесу в країні (рівень тінізації економіки країни, вплив соціального та науково-технологічного прогресу, правова база ведення бізнесу, рівень розвитку економіки та її державне регулювання та ін.). Саме ці складові визначають відповідні парадигми, що домінували в крос-культурному менеджменті протягом його формування як самостійної науки, які наведено на рис. 1.6.

На першому етапі формування крос-культурного менеджменту (60-х – 70-х роки ХХ століття), коли лише почали закладатися концептуальні засади крос-культурного менеджменту, відбулася «революція менеджерів», яка розділила на окремі складові право власності та право управління компанією. В результаті таких значних змін в управлінні центральною фігурою міжнародного бізнесу стають наймані профе-

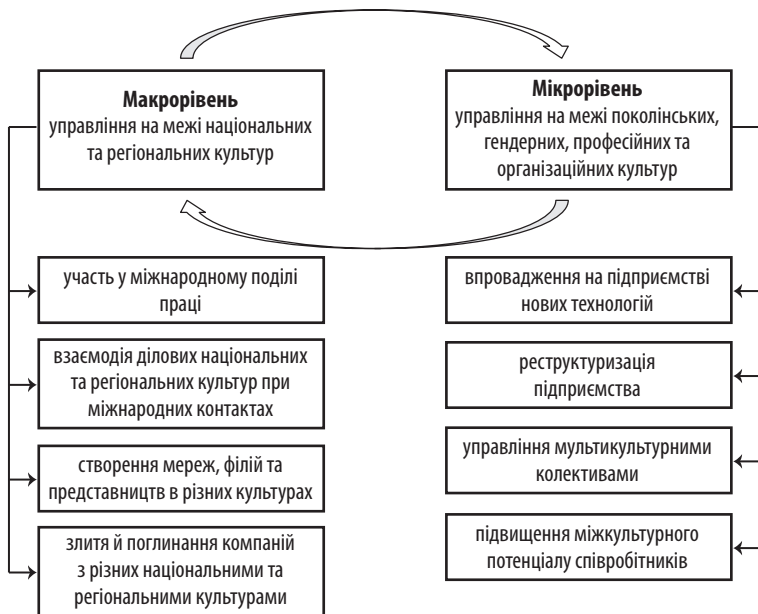


Рис. 1.5. Рівні крос-культурного менеджменту

(сформовано на основі підходу [20; 62])

сійні управляючі, від рішень яких відповідно стали залежними подальші шляхи розвитку окремих регіонів та навіть країн. Згідно з точкою зору дослідників [47, с. 3; 120, с. 3], в цей період домінуючими в крос-культурному менеджменті парадигмами (підходами) стали:

- 1) соціально-економічна;
- 2) екологічна;
- 3) поведінкова (біхевіористична).

На основі відокремлення, систематизації та аналізу робіт вчених [120, 91; 47, 142] автором визначено порівняльні характеристики цих парадигм: сутність кожної з парадигм; фактори підвищення ефективності управлінської діяльності та недоліки кожної з парадигм. Результати дослідження та аналізу наведено у *табл. 1.5.*

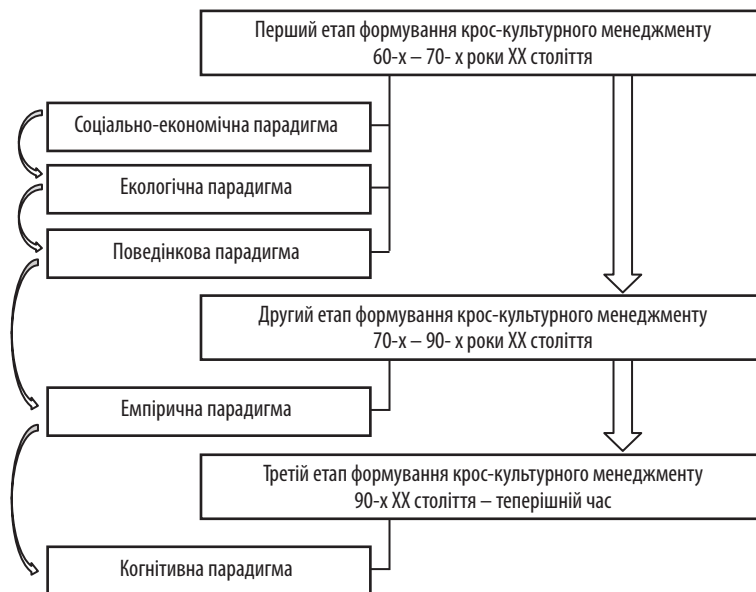


Рис. 1.6. Еволюція парадигм у крос-культурному менеджменті
(сформовано автором)

Детально розглянемо особливості кожної з цих парадигм на першому етапі формування крос-культурного менеджменту.

Саме під впливом «революції менеджерів», коли виявилось, що міць найбільших МНК може бути порівнянна з цілими державами, однією з домінуючих парадигм у крос-культурному менеджменті стала соціально-економічна парадигма (економічного розвитку), яка пов'язана з теоріями економічного розвитку. В 60-х роках ХХ століття основи соціально-економічної парадигми заклали Ф. Харбісон (Frederick Harbison) та Ч. Майєрс (Charles Andrew Myers), спираючись на свою теорію, що вибір стилю менеджменту повинен відповідати етапу економічного та індустріального розвитку країни, в якій працює менеджер. Вчені визначили чотири етапи економічного розвитку (від аграрно-феодалного до індустріально-демократичного), які є резуль-

Порівняльна характеристика основних парадигм на першому етапі формування крос-культурного менеджменту (формовано на основі [120, 91; 47, 142])

№ з/п	Парадигма	Сутність	Фактори ефективності управлінської діяльності	Недоліки
1	Соціально-економічна	Макроекономічна парадигма, в рамках якої країна (регіон) розглядається як соціально-економічна система, основні складові якої (матеріальне виробництво, соціальна сфера) збалансовані і забезпечують стійкість розвитку країни	залежать від менеджера	1) ігнорування відмінностей в стилях та практиках менеджменту; 2) ігнорування міжорганізаційних відмінностей всередині однієї країни; 3) обмеження досліджень лише констатацією ролі і значення управлінського фактора
2	Екологічна	Макроекономічна парадигма, в рамках якої організація розглядається як частина екологічної системи, в якій зовнішні фактори мають визначальний вплив на ефективність діяльності організації	залежать від змінних зовнішнього середовища	1) переоцінка значення факторів зовнішнього середовища та недооцінка впливу внутрішніх факторів; 2) менеджер розглядається лише як пасивний агент зовнішнього середовища; 3) статичність
3	Поведінкова (біхевіористична)	Мікроекономічна парадигма, в рамках якої поведінкові стереотипи і ціннісні орієнтації розглядаються через функцію конкретної культури	залежить від культурних особливостей менеджера	1) відсутність рекомендацій щодо підвищення ефективності організації; 2) ігнорування впливу інших факторів зовнішнього середовища (технологічних, соціоекономічних, політичних і т. ін.)

татом універсального та неминучого прогресу для усіх країн. Для кожного з визначених етапів економічного розвитку було запропоновано відповідні стилі менеджменту. Тобто, відповідно до теорії Харбісона-Майерса [143], спираючись на те, що усі країни світу поступово будуть досягати найвищого рівня економічного розвитку, незалежно від впливу культурних факторів та зовнішнього середовища, у світі поступово почнуть використовуватися лише демократичні стилі та практики менеджменту. В рамках соціально-економічної парадигми, як зазначено в роботі вчених [60], вважається, що економічний прогрес та індустріалізація бізнесу залежать від менеджерів, тобто рівень та якість життя населення безпосередньо залежать від ефективності функціонування господарської системи країни.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому соціально-економічна парадигма досить близька до школи універсального менеджменту, оскільки стверджує, що організації у всьому світі поступово перейдуть до однієї демократичної системи менеджменту.

Основи екологічної парадигми, які були закладені в 1965 році, ґрунтуються на гіпотезі Р. Фармера (Richard Farmer) й Б. Річмена (Barry Richman), яка вміщує наступні складові [58]:

- 1) *ефективність менеджменту* – це функція, яка залежить від різних факторів зовнішнього середовища;
- 2) *ефективність організації* – це функція управлінської ефективності;
- 3) *макроекономічна ефективність* – це функція ефективності окремих економічних одиниць.

Розбіжності в рівні ефективності управлінської діяльності можуть бути пояснені змінами зовнішнього середовища, а організація розглядається як частина екологічної системи (в широкому сенсі слова), в якій зовнішні фактори мають визначальний вплив на ефективність менеджменту.

На основі своєї теорії вчені Р. Фармер та Б. Річмен [137] запропонували модель ефективності менеджменту організації, яка наведена на *рис. 1.7.*

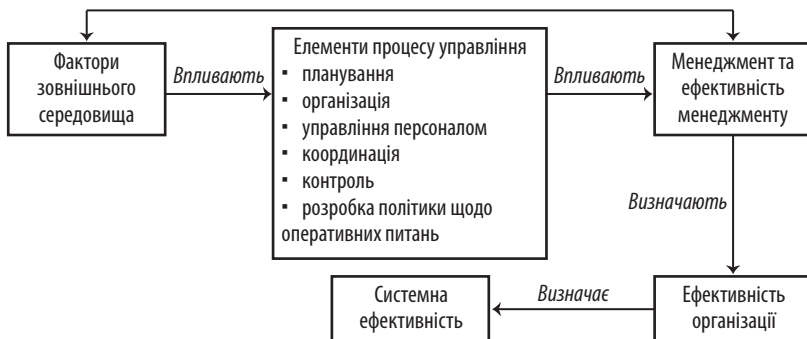


Рис. 1.7. Модель ефективності менеджменту організації Фармера-Річмана [137]

В рамках моделі Фармера-Річмана [137] фактори зовнішнього середовища розділяються на відповідні групи:

- 1) *освіта* – рівень грамотності, стан і якість освітньої системи, ставлення суспільства до освіти в країні;
- 2) *соціокультурні характеристики* – домінуючі людські норми, цінності і врівання;
- 3) *політична і правова система*;
- 4) *безліч факторів*, що характеризують рівень економічної активності країни, наявність або відсутність підтримуючої інфраструктури.

Адекватність цієї гіпотези була продемонстрована Р. Фармером і Б. Річменом [137] на прикладі матриці крос-культурного менеджменту, в якій на основі зіставлення різних факторів зовнішнього середовища, а також показників ВВП на душу населення і темпів його зростання робився висновок про ефективність систем управління в різних країнах. Однак, як зазначено в роботі [91], практичні рекомендації, які були розроблені на основі моделі Фармера-Річмена, носили самий загальний характер.

Так, в своїй роботі А. Гаттерман [143] критикує модель Фармера-Річмена за надмірну увагу до факторів зовнішнього середовища, нехтування впливом організаційних змін і розглядом менеджера лише як па-

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

сивного учасника процесу управління. Також модель Фармера-Річмена має статичний характер і не враховує вплив зовнішніх факторів, які є результатом індустріалізації та розвитку суспільства.

Однак ключовим недоліком цієї моделі є те, що модель не дає відповіді на питання, чому дві організації, які знаходяться в однакових зовнішніх і культурних умовах, часто використовують абсолютно різні стилі менеджменту.

Усі ці недоліки екологічної парадигми сприяли необхідності розробки нової більш досконалої парадигми, тому на початку 70-х років ХХ ст. вченими Є. Холлом [144], Р. Льюїсом [55], Г. Хофстеде [147] та ін. було розроблено ряд моделей, які були спрямовані на створення національних профілів, дослідження ставлення та сприйняття менеджерами ключових концепцій менеджменту та аналіз домінуючих ціннісних систем в різних культурних групах. Саме ці моделі стали базисом поведінкової парадигми в крос-культурному менеджменті.

В рамках поведінкової (соціо-психологічної) парадигми акцент робився на типові поведінкові характеристики менеджерів в різних культурах. Як зазначено в роботі [91], основне припущення полягало в тому, що поведінкові стереотипи і ціннісні орієнтації є функцією конкретної культури.

Основні концепції типології національних культур, які були створені в контексті поведінкової парадигми, детально розглянуті в розд. 3.

В рамках цієї парадигми також була створена модель ефективності організації А. Негандхі (Anant R. Negandhi) та Б. Прасада (Benjamin S. Prasad) [167], яка наведена на *рис. 1.8*.

Модель ефективності організації Негандхі – Прасада [167] представлена у вигляді таких блоків:

1. Філософія менеджменту, що характеризує відносини з агентами внутрішнього і зовнішнього середовища (споживачі, місцеві та центральні органи влади, профспілки, співробітники, постачальники та дистриб'ютори).
2. Фактори зовнішнього середовища (освіта, соціально-економічні фактори, політичні фактори, законодавство і культура).

3. Управлінські практики (планування, організація, кадрове забезпечення, мотивація та керівництво, контролінг).
4. Ефективність організації, яка може бути визначена за допомогою як економічних показників (рентабельність, динаміка розміру прибутку й обсягу продажів і т. ін.) так і суб'єктивних показників (імідж компанії, етика співробітників).

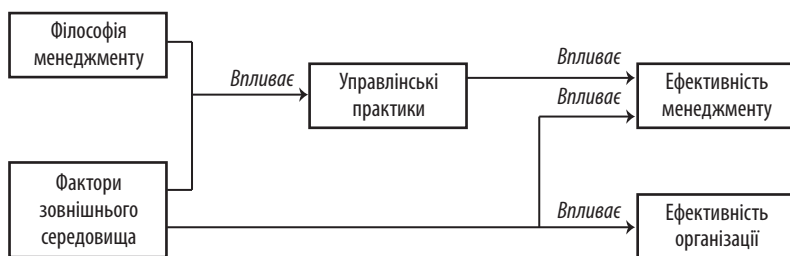


Рис. 1.8. Модель ефективності організації Негандхі – Прасада [167]

Основний акцент в моделі Негандхі – Прасада [167] зроблено на наявності в організації управлінської філософії, яка виражається в особливому ставленні до працівників, споживачів, постачальників, акціонерів, урядових чи муніципальних органів влади. Саме управлінська філософія є фактором, який вирішальним чином впливає на поведінку організації.

Ще однією моделлю, яка розроблена на основі поведінкової парадигми, є модель EPRG Х. Перлмуттера (Howard V. Perlmutter) [169], який визначив різні види управлінської філософії, що використовуються МНК, яка наведена на рис. 1.9.

Відповідно до моделі EPRG домінуючим ставленням (філософією) управлінського персоналу організації, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм, що передбачає розгляд зарубіжних операцій як операцій, які підпорядковані діяльності на внутрішньому ринку. Як зазначено в роботі [169], етноцентрична філософія в МНК виходить з того, що управлінські практики та персонал належать до материнської компанії, а цінності та інтереси материнської компанії є головними у стратегіч-

них рішеннях, що відповідно впливає на усі управлінські рішення в компанії.

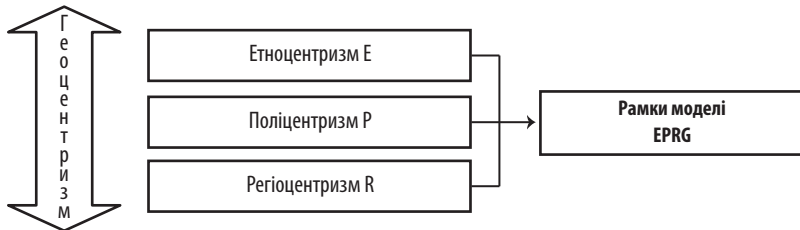


Рис. 1.9. Модель EPRG (за Х. Перлмуттером)

У свою чергу, поліцентрична управлінська філософія (поліцентризм) відображає розуміння корпоративним керівництвом відмінностей в умовах зовнішнього середовища і того, що рішення для зарубіжних операцій повинні бути по можливості локалізовані під місцеві управлінські практики та персонал, тому стратегічні рішення змінюються в залежності від країни, в яких діє компанія. Поліцентризм підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах.

В рамках регіоцентризму, підрозділи та філії МНК у різних регіонах і країнах світу діють, виходячи з місцевих умов і правил, прийняття стратегічних рішень відбувається шляхом поєднання інтересів материнської компанії з інтересами регіональних відділень. Згідно з точкою зору вченого Х. Перлмуттера [169], регіоцентрична філософія фокусується на регіональній організації шляхом делегування повноважень і створення відповідних комунікаційних потоків.

Геоцентризм, або глобальна філософія МНК, розглядає світ як єдиний ринок, передбачає співробітництво між материнською компанією і філіями для розроблення стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним завданням фірми, тобто відбувається інтегрування рішень в єдину глобальну систему. Як зазначає Х. Перлмуттер [169], більшість сучасних МНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю.

Загалом, особливістю поведінкової парадигми в контексті крос-культурного менеджменту є визначення особливостей організаційної поведінки в умовах культурних відмінностей. Однак саме це й обумовлює односторонність цієї парадигми, що й призвело до необхідності створення та використання інших парадигм у крос-культурному менеджменті.

Другий етап формування крос-культурного менеджменту (70-ті – 90-ті роки ХХ століття) пов'язаний з домінуванням емпіричної парадигми в крос-культурному менеджменті, оскільки саме в цей час проведено значну кількість емпіричних досліджень, в яких вплив національної культури на управління бізнесом було запропоновано розглядати на основі аналізу культурних вимірів із застосуванням математичних і статистичних методів. Саме в цей час почали формуватися основні концепції типології національних культур, які детально розглянуті в розд. 3.

В більшості публікації цього періоду описували різноманітні аспекти управлінської практики в різних країнах, однак дослідники практично не займалися розвитком категоріального апарату крос-культурного менеджменту. Як вказано в роботі [91], дослідження проводили фахівці різних областей і дисциплін: соціологи, політологи, психологи, антропологи, культурологи, причому кожен зі своєю методикою і термінологією.

Однак основними досягненнями досліджень цього періоду в рамках емпіричної парадигми є накопичення значного обсягу емпіричного матеріалу, використання якого дозволяє іншим вченим робити узагальнення та висновки для подальших досліджень.

На сучасному (*третьому*) етапі формування крос-культурного менеджменту домінуючою парадигмою є когнітивна, в рамках якої передбачається, що основну роль у поведінці людини відіграють знання або репрезентації об'єктів зовнішнього світу.

Розробником когнітивної парадигми в контексті крос-культурного менеджменту є Дж. Холден (J. Holden) [113], який обґрунтував нове розуміння крос-культурного менеджменту перш за все як форми менеджменту знань (когнітивного менеджменту). Основою розробки

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

нових уявлень про крос-культурний менеджмент послужили дані досліджень чотирьох великих міжнародних компаній (датської Novo Nordisk; японської Matsushita Electric Industrial Company, відомої як Panasonic; датської LEGO; шведської Sultzzer Infra). Дж. Холден [113] розглядає роботу зі знанням як найбільш цінний ресурс компанії у конкурентній боротьбі в епоху геоeкономіки.

У розумінні вченого Дж. Холдена [113] культурні відмінності стають формою організаційного знання, яке спонукає до вирішення міжнаціональних культурних проблем. Тому Дж. Холден [113, с. 17] приходять до висновку про те, що крос-культурний менеджмент є формою когнітивного менеджменту, «систематичною і організаційною спробою використовувати знання в організації для поліпшення її діяльності». Також Дж. Холден [113] першим проаналізував феномен крос-культурного менеджменту в трьох аспектах, які наведено автором на *рис 1.10*.



Рис. 1.10. Аспекти крос-культурного менеджменту
(сформовано за підходом Дж. Холдена [113])

На відміну від традиційного підходу в крос-культурному менеджменті, який в будь-якій проблемі фокусує увагу тільки на її культурній складовій, не враховуючи інші чинники, Дж. Холден [113] протиставляє когнітивний підхід, при якому культура і знання про культуру розглядаються в якості ресурсу організації.

Таким чином, було проаналізовано парадигми в контексті крос-культурного менеджменту, які домінували на різних етапах формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки. На першому ета-

пі формування ключовими парадигмами були економічна, екологічна та поведінкова. На другому етапі формування крос-культурного менеджменту емпірична парадигма була основною, а на третьому (сучасному) етапі основним базисом крос-культурного менеджменту стала когнітивна парадигма, яка дозволила розглядати різноманітність культур не як перешкоду в діяльності, а як ресурс організації.

1.3. Основні підходи до ролі феномену «культури» в менеджменті

Одним з ключових понять крос-культурного менеджменту є феномен «культура», яке донині залишається досить розпливчастим і багатозначним, оскільки досі не існує вичерпного визначення, яке б найбільш точно розкрило сутність поняття «культура», бо значення культури є різним навіть для кожної окремої людини і залежить від багатьох факторів: впливу суспільства, накопиченого досвіду та вражень, впливу зовнішнього середовища, умов формування та соціалізації конкретної людини та ін. Визначення сутності цього феномену і зараз залишається одним з ключових аспектів досліджень в різних науках та відповідно розглядається в різних контекстах як характеристика:

- племен або етнічних груп (антропологія);
- нації (політологія, соціологія та менеджмент);
- організації (соціологія та менеджмент);
- епох та цивілізацій (культурологія);
- поколінь (психологія).

Як зазначають в своїй роботі вчені А. Крейбер, К. Клакхон (А. Kroeber, С. Kluckhohn) [157] зараз запропоновано значну кількість визначень поняття «культура», за різними підрахунками від 500 до 1200 різноманітних визначень цього феномену. Саме тому одним з напрямів розробки та удосконалення понятійного апарату крос-культурного менеджменту є дослідження сутності та змістовності дефініції «культура» в контексті крос-культурного менеджменту.

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

Слово «культура» походить від латинського слова *colere*, що означає культивувати або обробляти землю. У середині XVI століття цим терміном позначали селекцію зернових культур, звідси виникло слово *agriculture* як мистецтво землеробства. Але вже в XVIII і XIX століттях термін «культура» став також застосовуватися для позначення вдосконалення людських якостей, тобто якщо людина відрізнялася витонченістю і начитаністю, цю людину вважали «культурним». У той період термін «культура» використовувався по відношенню до аристократів, таким чином аристократи були відокремлені від «некультурної» маси незнатних людей. Фактично, як визначено в роботі [89], поняття «культура» досі асоціюється з оперним театром, красним письменством і хоршим вихованням.

Різні аспекти феномену «культура» в контексті крос-культурного менеджменту розкрито в працях А. Кребера, С. Клакхона, Д. Мацумото, Ц. Кудо, С. Такеуті, Ларрі А. Сомовара, Річарда Е. Портера, Едвіна Р. МакДеніела, Ю. Волкова, В. Добренькова, В. Нечипуренко, А. Попова, М. Рокіча, Е. Тайлора, Г. Тріандіса, Ф. Тромпенаарса, Ф. Харріса, Р. Морана, Г. Хофстеде, Ш. Шварца, Е. Шейна та інших учених.

Для того, щоб зрозуміти сутність цього феномену в контексті крос-культурного менеджменту, проведемо детальний аналіз найбільш поширених визначень поняття «культура».

Результати систематизації й аналізу різних підходів до визначення поняття «культура» в контексті крос-культурного менеджменту [25; 34; 35; 75; 77; 93; 102; 103; 105; 140; 149; 158; 162; 176; 178–181; 185] наведені автором у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Аналіз сутності поняття «культура»

№ з/п	Автор(и)	Сутність поняття «культура»	Ключові слова
1	2	3	4
<i>Система поглядів, цінностей, досвіду та поведінки людини</i>			
1	Е. Тайлор (Edward B. Tylor) [180]	це складне ціле, що включає в себе знання, віру, мистецтво, мораль, право, звичаї	здібності та навички, набуті

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
		і будь-які інші здібності та навички, набуті людиною як членом суспільства	людиною
2	Г. Хофстеде (Geert Hofstede) [149]	це колективне програмування свідомості, яке відрізняє членів однієї групи або типу людей від інших	колективне програмування свідомості
3	Ф. Тромпенаарс, Ч. Хемпден-Тернер (Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner) [185]	система поглядів людей – носіїв даної культури, яка диктує нам, на що ми повинні звертати увагу, а на що ні, що робити і що цінувати	система поглядів людей
4	А. Кребер, К. Клакхон (Alfred Kroeber, Clyde Kluckhohn) [158]	складається зі зразків поведінки, явних і неявних, освоюваних і переданих за допомогою символів, яка відображає специфічні досягнення людських груп, включаючи і їх помилки	зразки поведінки
5	Ш. Шварц (Shalom Schwartz) [179]	складається з похідних досвіду, більш-менш організованого, відомого або створеного окремими особами нації, включаючи ті образи або кодування і їх інтерпретації (значення), передані з минулих поколінь, від сучасників або утворені самими людьми	похідні досвіду
6	Д. Мацумото, Ц. Кудо та С. Такеуті (David Matsumoto, Tsutomu Kudoh and Sachiko Takeuchi) [162]	сукупність поглядів, цінностей, переконань і поведінки, які поділяє група людей, але різні для кожної людини, передається від одного покоління до іншого	сукупність поглядів, цінностей, переконань і поведінки
7	Ларрі А. Самовар, Річард Е. Портер і Едвін Р. МакДеніел (Larry A. Samovar, Richard E. Porter and Edwin R. McDaniel) [176]	Депонування знань, досвіду, переконань, цінностей, відносин, значень, ієрархії, релігії, уявлень про час, ролі, просторових відносин, уявлень про всесвіт і матеріальних об'єктів і майна, придбаного групою людей протягом поколінь через індивідуальні та групові устремління	депонування знань, досвіду, переконань, цінностей, відносин, значень,

1	2	3	4
			ієрархії, релігії, уявлень про час, ролі, просторових відносин, уявлень про весь світ
8	Г. Триандіс (Harry Triandis) [103]	загальні установки, переконання, категоризації, очікування, норми, правила, самоописи, цінності та інші подібні елементи суб'єктивної культури, виявлені серед індивідуумів, чия взаємодія була полегшена за допомогою спільної мови, історичного періоду та географічного регіону	загальні установки, переконання, категоризації, очікування, норми, правила, самоописи, цінності та інші подібні елементи
9	О. Стегній [93]	загальний конгломерат відносин, цінностей, поведінки і переконань, які передаються з покоління в покоління за допомогою мови	загальний конгломерат відносин, цінностей, поведінки і переконань
10	Ю. Волков, В. Добреньков, В. Нечипуренко, А. Попов [25]	система цінностей, життєвих уявлень, зразків поведінки, норм, сукупність способів і прийомів людської діяльності, які об'єктивовані в предметні, матеріальні носії (засоби праці, знаки) і передаються наступним поколінням	система цінностей, життєвих уявлень, зразків поведінки, норм, сукупність способів і прийомів людської діяльності
11	М.Тайеб (Monir Tayeb) [181]	культура включає в себе всі норми, переконання, цінності, думки, почуття і поведінку людини	норми, переконання, цінності, думки, почуття і поведінка
<i>Сукупність характеристик суспільства</i>			
12	Е. Шейн (Edgar Shein) [178]	набір скритих уявлень про навколишній світ й того, яким чином окрема група	набір скритих уявлень

Закінчення табл. 1.6

1	2	3	4
		людей визначає своє сприйняття, думки, почуття і, в деякій мірі, їх явну поведінку	про навколишній світ
13	М Шварц, Д. Джордан (M. Schwartz and D. Jordan) [140]	моделі переконань і очікувань, що розділяються членами, та які створюють норми, що формують поведінку	моделі переконань і очікувань
14	М. Гузикова [34]	сума цінностей, норм і систем символів будь-якого суспільства, які відображаються в мисленні, представленнях і особливості поведінки її носіїв	сума цінностей, норм і систем символів будь-якого суспільства
15	А. Уємов [105]	система засобів, що ненасильницьким чином забезпечують цілісність соціальної системи	система засобів для забезпечення цілісності соціальної системи
16	Л. Петрашко [77]	це не просто змінна характеристика, що відрізняє одне суспільство від іншого та ототожнюється з національною державою чи єдиною діловою культурою бізнесу	характеристика, що відрізняє одне суспільство від іншого
17	Н. Тодорова [102]	послідовні, надбані, спільні уявлення групи людей про життя, що визначають ступінь важливості того чи іншого явища, що забезпечують ставлення до того, що є доречним і диктує поведінку	надбані, спільні уявлення групи людей
18	П. Гуревич [35]	це сфера духовної, ціннісної, комунікативної організації суспільства, яка визначає норми поведінки, мислення, почуттів різних верств населення і націй в цілому	сфера організації суспільства
19	В. Павленко [75]	спосіб життя того чи іншого народу і система сприйняття і розуміння світу, властиві цьому народу.	спосіб життя народу

Таким чином, на основі результатів систематизації та аналізу авторських понять дефініції «культура» автором визначено [10], що в контексті крос-культурного менеджменту дане поняття розглядається на основі двох протилежних підходів:

- ▶ культура розглядається на макрорівні (рівні суспільства) як сукупність характеристик суспільства, на основі яких одне суспільство відрізняється від іншого – тобто цей підхід до визначення сутності «культура» охоплює всі сторони життя людей, по суті відбувається отожднення конкретної культури з даною країною. В контексті крос-культурного менеджменту акцент в цьому підході робиться саме на матеріальній культурі та її проявах.
- ▶ культура розглядається на мікрорівні (рівні людини) як система поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, притаманних людині, яка є представником суспільства і носієм культури. Цей підхід розглядає матеріальні об'єкти лише як знаки або як оточення тієї чи іншої культури. Більшість сучасних дослідників [25; 93; 103; 149; 158; 162; 176; 179–181; 185] дотримуються саме цього підходу до визначення сутності «культура».

У своїй роботі Г. Хофстеде [149] визначає, що культура завжди носить збірний характер, але спільноти людей, з якими вона може бути пов'язана, відрізняються одне від іншого, і якщо уявити варіативні характеристики індивідів у вигляді кривої нормального розподілу, то відмінності між культурами можуть бути представлені як зміщення даної кривої, коли ми переходимо з однієї культури в іншу.

Згідно з точкою зору Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 61], кожній культурі притаманні загальні проблеми і завдання, які виникають практично у кожного представника культури, а відрізнити одну культуру від іншої можна саме шляхом порівняння рішень цих загальних проблем кожної з культур.

Саме тому, як зазначено вченими В. Корженко та Ж. Писаренко в роботі [45], зрозуміти сутність поняття «культура» можна лише через призму діяльності людини, оскільки між культурою і людиною існує взаємозв'язок: культура не існує поза людиною, але й не існує суспільства поза культурою.

Таким чином, згідно з точкою зору автора [12], в контексті крос-культурного менеджменту феномен «культура» необхідно розглядати перш за все на мікрорівні, досліджуючи культуру саме як систему поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, які притаманні людині, яка є представником та носієм даної культури.

Оскільки досі не існує єдиної теорії культури, а отже, неможливо представити цілісне дослідження впливу феномену «культури» на управлінську практику в контексті крос-культурного менеджменту.

Як зазначено в роботах вчених [47, с. 13; 68, с. 18; 91, с. 23], саме Р. Робінсон виділив три основні підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі і відповідно до них – концептуальні напрями крос-культурних досліджень. Основні характеристики підходів до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі систематизовано та проаналізовано на основі робіт вчених [47 с. 13; 68, с. 17–20; 91 с. 23–26], а результати аналізу автором наведено в *табл. 1.7*.

Таблиця 1.7

Підходи до визначення ролі культури в міжнародному бізнесі

(за Р. Робінсоном, сформовано на основі [47; 68; 91])

№	Підхід	Характеристика
1	Універсальний	люди однакові, базові процеси спільні для усіх; усі культури мають одну основу – елементи (культурні універсалії)
2	Системний	культура багатогранна та складається з ряду взаємопов'язаних елементів, і зміни, що торкнулися одного з її елементів, впливають на всі інші
3	Ціннісний	ядро культури складають цінності; основне завдання крос-культурних дослідження – визначити структуру системи цих цінностей.

Розглянемо детально кожний з цих підходів щодо визначення ролі культури в міжнародному бізнесі і відповідно в крос-культурному менеджменті, основним середовищем становлення та функціонування якого є міжнародний бізнес.

Універсальний підхід ґрунтується на твердженні, що культура складається з визначеної кількості елементів; і, як зазначено в роботі [77], їх потрібно окреслити та описати. Культура визначає тільки те, як проявляться відповідні елементи, якої вони наберуть форми. Саме тому всі культури однакові і не можуть суттєво впливати на ефективність ведення бізнесу. Як зазначено вченими [68 с. 17; 91, с. 23], цей підхід акцентує увагу лише на спільних рисах управлінської діяльності в різних країнах.

У контексті універсального підходу культура досліджується за допомогою теорії культурних універсалій, які розроблені Дж. Мердоком (George P. Murdock). Так, вчений Дж. Мердок [166] запропонував 70 культурних універсалій (етика, мораль, релігія, характеристики типу сім'ї, міфологія, фольклор, музика, особливості невербального спілкування, ігри, танці, спорт та ін.), які притаманні всім культурам, незалежно від географічного місця, історичного часу і соціального устрою суспільства та досить повно охоплюють феномен національної культури. Для різних культур можуть бути характерні різні види спорту, прикраси тощо. Навколишнє середовище також є одним з факторів, що викликає ці відмінності. Крім того, всі культурні особливості обумовлені історією певного суспільства і формуються в результаті унікального розвитку подій [89].

Основна функція універсалій Дж. Мердока [166] – це сприяти задоволенню основних фізіологічних, психологічних і соціальних потреб людини. Завдяки універсаліям можна досягти культуру, мистецтво, особливості різних національних стилів, систем і традицій; також осмислювати і виділяти закономірності сучасного розвитку культури. Однак універсалії теж модифікуються, змінюються, тому немає підстави розглядати їх як статичні елементи.

Наявність значної кількості універсалій, які орієнтують на досить широкий діапазон знань про культуру, потребує значних витрат часу та наявності глибоких знань про дану культуру. Тому можливим є спрощення цього підходу шляхом виділення 5–7 найбільш важливих універсалій і докладного їх вивчення для конкретних країн.

Системний підхід щодо визначення ролі та значущості культури в крос-культурному менеджменті визначає її як систему взаємообумов-

лених та взаємодіючих підсистем, з яких вона складається. У контексті цього підходу культуру розглядають за допомогою моделі національного компонента в організаційній культурі Ф. Харріса (Philip R. Harris) і Р. Морана (Robert T. Moran), в рамках якої визначені наступні підсистеми культури, які наведені у *табл. 1.8*.

Таблиця 1.8

Система організаційної культури в контексті національного компонента
(сформовано за підходом Ф. Харріса та Р. Морана)

№	Підсистема	Сутність підсистеми
1	Родини	це сімейні відносини і шляхи, за допомогою якого люди відтворюють, навчають і вводять в суспільство своїх дітей
2	Освіти	це те, як члени суспільства забезпечуються інформацією, знаннями, навичками і ціннісними орієнтирами
3	Економічна	це спосіб, за допомогою якого суспільство виробляє і розподіляє товари і послуги
4	Політична	переважно використовується для підтримки порядку і існуючої влади, визначає відносини з владою
5	Релігійна	це нематеріальні, духовні засоби забезпечення сенсу і мотивації в діях людей, визначає мораль і переважаючі цінності в суспільстві, на які орієнтуються функціонуючі в цьому суспільстві організації
6	Соціалізації	це мережа і принципи соціального групування, створювані людьми у даному суспільстві
7	Здоров'я	це спосіб, за допомогою якого культура запобігає і зцілює захворювання, а також проявляється турбота про хворих людей, інвалідів, жертв катастроф та інцидентів, визначає ставлення до здоров'я суспільств
8	Відпочинку	це шляхи соціалізації людей і використання свого вільного часу

Підсистема родини має велику різноманітність типів: від простої родини (США), до складної родини (східні країни), що включає в себе кілька поколінь родичів. В багатьох країнах бізнес підпорядковується інтересам сім'ї та є сімейною справою, ділові зв'язки тісно переплітаються із сімейними. Як зазначено в роботі [91; с. 26], саме тому бізнес ведеться на неформальній основі, культивуються особисті відносини.

Підсистема освіти у різних культурах має різні підходи до організації процесу придбання знань та умінь. Вона може містити різне число рівнів, надавати альтернативні можливості або жорстко визначати траєкторію професійного розвитку особистості, навчання може проводитися в мережі визнаних державою освітніх установ або бути неформальним, здійснюватися в робочий час і на відпочинку, в спеціально обладнаних приміщеннях і вдома.

Підсистема освіти впливає на організаційну поведінку через рівень грамотності населення, пануючу в суспільстві картину світу, комунікативні навички людей, наявність відповідних потребам виробництва технічних, природничо-наукових і соціальних знань. Як зазначено в роботі [91; с. 26], до рівня освіти чутливі такі аспекти управління, як стиль керівництва, обсяг повноважень менеджера, комунікації з партнерами по бізнесу, система винагороди і т. п.

Економічна підсистема визначає виробничі відносини, які можуть будуватися на контрактній основі або з використанням неринкових механізмів, з орієнтацією на групу або на індивіда і т. п. Особливості системи виробничих відносин та ділова культура впливають на інноваційність бізнесу, технологічну політику, систему винагороди та маркетингову політику в цілому.

Політична підсистема визначає відносини з владою, оскільки устрій політичної влади (диктатура, демократія, різні форми державності) визначає свободу діяльності бізнесу. Згідно з точкою зору вчених [91; с. 27], виділяють два аспекти взаємин бізнесу і влади:

- участь бізнесу у владі. Існують різні політичні системи, які не допускають участі бізнесу в політичній діяльності, що однак не означає втручання держави в справи бізнесу, але найчастіше за все пов'язано з тим або іншим ступенем участі влади в економічній діяльності. Також існують політичні системи, в яких бізнес та влада тісно пов'язані.
- участь влади в економіці. Існують політичні системи, що мінімізують присутність держави в економіці як суб'єкта господарської діяльності, та навпаки, політичні системи, в яких влада активно присутня в економіці в якості суб'єкта господарської діяльності.

Роль та значення цієї підсистеми для менеджменту є значною, оскільки саме завдяки ній існує централізоване планування, програмування економіки, ідеологія і практика вільного підприємництва і т. п.

Релігійна підсистема включає світогляд людей, їх етичні цінності та норми. Етичні норми змінюються разом з розвитком економіки, що прямо або побічно впливає на управлінські практики. Як зазначено в роботі [91; с. 27], в окремих випадках релігійні догмати визначають і повсякденне життя людей, для чого використовуються церковні і державні структури, особливо, якщо церква не відділена від держави.

Підсистема соціалізації описує, які об'єднання людей допускаються і вітаються в даній культурі. Прийняті форми асоціацій враховуються при підтримці створення об'єднань співробітників фірми, що покращує клімат на підприємстві і полегшує управління ним.

Підсистема здоров'я визначає питання ставлення до здоров'я, оскільки здоров'я є найважливішим виробничим ресурсом, але ставлення до нього і система його підтримки варіюють від культури до культури. В сучасних МНК медичне забезпечення стало частиною запропонованого співробітнику соціального пакету і важливим елементом системи заохочення. Іншим аспектом, пов'язаним зі здоров'ям, є ставлення до хворих людей, інвалідів, жертв катастроф та інцидентів. Як зазначено в роботі [91; с. 27], в одних культурах для них створюються умови життя серед своїх здорових співгромадян, в інших їх потреби ігноруються, а права порушуються, іноді вони відокремлюються від решти суспільства.

Підсистема відпочинку фокусує увагу на тому, як люди проводять свій вільний час. В одних країнах віддають перевагу активному відпочинку і заняттям спортом, в інших – відвідування барів і кінотеатрів; десь традиційно відпочивають разом з сім'єю і друзями, в інших культурах вважається бажаним провести відпустку далеко від звичного кола спілкування.

Згідно з точкою зору Є. Клейна [47; с. 17], всі розглянуті підсистеми культури безпосередньо впливають на формування певної національної культури, яка найчастіше береться до уваги при формуванні культури організації, що діє в даному суспільстві

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

Отже, саме такий розподіл культури на підсистеми дає можливість побудувати профіль національної культури з урахуванням її впливу на організаційну поведінку, що детально досліджено автором в роботі [17].

У контексті системного підходу до визначені ролі культури також розглядають модель Т. Гледвіна (Thomas Gladwin) та В. Терпстра (Vern Terpstra), в якій описано культурне середовище міжнародного бізнесу. У цій моделі культура представляється як вісім взаємодіючих і взаємозалежних блоків, структуру кожного з яких наведено у *табл. 1.9*.

Таблиця 1.9

Структура блоків культурного середовища міжнародного бізнесу

(модель Т. Гледвіна та В. Терпстра)

№ з/п	Назва блоку	Складові блоку
1	2	3
1	Мова	<ul style="list-style-type: none">▪ розмовна мова;▪ письмова мова;▪ офіційна мова;▪ лінгвістичний плюралізм;▪ ієрархія мов;▪ міжнародні мови;▪ мова засобів масової інформації
2	Релігійні та філософські погляди	<ul style="list-style-type: none">▪ священні області;▪ філософські системи;▪ вірування і норми;▪ молитви;▪ табу;▪ свята;▪ ритуали
3	Цінності і установки	<ul style="list-style-type: none">▪ по відношенню до часу;▪ по відношенню до досягнень;▪ по відношенню до роботи;▪ по відношенню до багатства;▪ по відношенню до змін;▪ по відношенню до наукового методу;▪ по відношенню до ризику

Закінчення табл. 1.9

1	2	3
4	Освіта	<ul style="list-style-type: none"> ▪ формальна освіта; ▪ неформальна освіта; ▪ початкова освіта; ▪ середня освіта; ▪ вища освіта; ▪ рівень грамотності; ▪ планування людських ресурсів
5	Соціальна організація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ спорідненість; ▪ соціальні інститути; ▪ структура влади; ▪ групи інтересів; ▪ соціальна мобільність; ▪ соціальна стратифікація; ▪ статусні системи
6	Технологія і матеріальна культура	<ul style="list-style-type: none"> ▪ транспортна система; ▪ енергетична система; ▪ предмети і засоби праці; ▪ комунікації; ▪ урбанізація; ▪ наука; ▪ винахідництво
7	Політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ націоналізм; ▪ суверенітет; ▪ імперіалізм; ▪ влада; ▪ національні інтереси; ▪ ідеологія
8	Право	<ul style="list-style-type: none"> ▪ звичайне (неписане) право; ▪ кодифіковане право; ▪ іноземне право; ▪ вітчизняне право; ▪ антимонопольна політика; ▪ міжнародне право; ▪ підзаконні акти

Особливістю моделі Т. Гледвіна і В. Терпстра, як зазначено в роботі [91; с. 27], є відсутність блоку «мистецтво», який зазвичай включає в себе такі сфери, як театр, музика, література, образотворче мистецтво. Перевагою цієї моделі є забезпечення інваріантності опису, що дозволяє порівнювати умови в різних країнах і приймати ділові рішення. Саме тому, починаючи з 70-х рр. XX століття багато консалтингових компаній що спеціалізуються в сфері міжнародного бізнесу, проводять таку оцінку для інвесторів.

На сучасному етапі формування та подальшого розвитку крос-культурного менеджменту є найбільш популярним концептуальним напрямом крос-культурних досліджень ціннісний підхід. В рамках цього підходу створені теорії Дж. Оллпорта (Gordon Allport), Ф. Вернона (Phillip Vernon) та К. Лінзі (Gardner Lindzey), Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера (Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner), М. Рокіча (Milton Rokeach), Г. Хофстеде (Geert Hofstede) та інших учених.

Сутність ціннісного підходу щодо визначення роль культури в крос-культурному менеджменті полягає в тому, що ядро кожної культури складають цінності, тому для дослідження культури необхідно перш за все визначити структуру системи цих цінностей.

Одними з перших в рамках цього підходу почали свої дослідження американські вчені Дж. Оллпорт, Ф. Вернон та К. Лінзі, які запропонували тест ціннісних орієнтацій (Allport-Vernon-Lindzey Study of Values), який складається з двох частин [127]:

- ▶ необхідно вибрати один з двох варіантів відповідей на питання і оцінити ступінь своєї переваги;
- ▶ потрібно проранжувати за ступенем переваги чотири запропоновані альтернативи на кожне з питань.

У результаті обробки тесту будується профіль ціннісних орієнтацій індивідууму, що відображає порівняльну значимість для випробуваного кожної з шести груп цінностей (інтересів особистості). Ці групи цінностей та відповідні інтереси особистості систематизовані автором на основі робіт [47; 68; 91; 120] та наведені на рис. 1.11.

На основі результатів проведеного дослідження Дж. Оллпорт, Ф. Вернон та К. Лінзі запропонували теорію внутрішнього змісту осо-

бистості, основним положенням якої є те, що між собою розрізняються за цінностями не культури, а індивідууми, причому особливі культурні цінності, які сповідаються цими людьми і задають головні характеристики їх поведінки. Як зазначено в роботі [68; с. 20], ця теорія аналізує одну зі сторін поведінки людей різних націй, тому чисельність представників кожного з шести типів людини є різною у різних культурах.



Рис. 1.11. Класифікація особистостей за цінностями й інтересами

(сформовано на основі робіт [47; 68; 91; 120])

Як зазначає в своїй роботі Д. Леонт'єв [53], довгий час цей тест залишався практично єдиною загальноживаною стандартизованою методикою діагностики ціннісних орієнтацій, а результати цього дослідження були дуже важливі для крос-культурного менеджменту, оскільки свідчили про взаємозалежність і взаємозумовленість цінностей і поведінки особистості.

Серед інших ціннісних теорій культури важливим є дослідження на основі методики дослідження ціннісних орієнтацій (The value survey), яке було проведено американським вченим М. Рокічем.

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

Дослідник М. Рокіч порівнював представників різних соціальних і етнічних груп в США, а також студентів з різних країн. Для дослідження М. Рокіч [172] використав класифікацію цінностей за двома категоріями:

- ▶ термінальні цінності (цінності-цілі), які складають основу життя, це головні устремління, заради яких, власне, живе і діє людина;
- ▶ інструментальні цінності (цінності-засоби), які мають значення лише як певні можливості, засоби забезпечення базових цінностей.

Згідно з точкою зору М. Рокіча [173], саме приналежність до тієї чи іншої національної культури обумовлює розподіл цінностей на базові та інструментальні і зумовлює ті чи інші поведінкові установки. Вчений М. Рокіч [173] запропонував вичерпний перелік з 18 змінних в кожній з двох представлених груп цінностей, які наведені у *табл. 1.10* та *табл. 1.11*.

Таблиця 1.10

Сутність термінальних (базових) цінностей

№	Цінність	Сутність цінності
1	2	3
1	Активне, діяльне й цікаве життя	Повнота та емоційна насиченість життя
2	Внутрішня гармонія	Впевненість в собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів
3	Життєва мудрість	Зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються з життєвим досвідом
4	Здоров'я	Фізичне та психологічне
5	Цікава робота	
6	Любов	Духовна та фізична близькість з коханою людиною
7	Матеріально забезпечене й комфортне життя	Відсутність матеріальних труднощів
8	Справжня дружба	Наявність гарних та вірних друзів
9	Суспільне визнання	Повага оточуючих, колективу та колег по роботі

Закінчення табл. 1.10

1	2	3
10	Пізнання	Можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток
11	Продуктивне життя	Максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей
12	Розвиток	Робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення
13	Свобода	Самостійність, незалежність у судженнях вчинках
14	Прагнення краси	Переживання прекрасного в природі і в мистецтві
15	Щасливе сімейне життя	
16	Щастя інших	Добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому
17	Творчість	Можливість творчої діяльності
18	Задоволення	Розваги, приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків

Таблиця 1.11

Сутність інструментальних цінностей

№	Цінність	Сутність цінності
1	2	3
1	Акуратність (охайність)	Вміння тримати в порядку речі, порядок у справах
2	Високі запити	Високі вимоги до життя і високі домагання
3	Вихованість й ввічливість	Гарні манери
4	Життєрадісність	Легка вдача і почуття гумору
5	Інтелект і освіченість	Широта знань, висока загальна культура
6	Старанність	Дисциплінованість
7	Незалежність	Здатність діяти самостійно, рішуче
8	Непримиренність до недоліків у собі та інших	
9	Відповідальність	Почуття обов'язку, вміння тримати своє слово

1	2	3
10	Раціоналізм	Вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення
11	Самоконтроль	Стриманість, самодисципліна
12	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	
13	Тверда воля	Вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами
14	Терпимість	Терпимість до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани
15	Чесність	Правдивість, щирість
16	Широта поглядів	Вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички
17	Ефективність у справах	Працьовитість, продуктивність
18	Чуйність	Дбайливість

Цей перелік цінностей отримано шляхом виключення синонімічних форм з більш об'ємних переліків, які формувалися в ході аналізу інтерв'ю і літературних даних (для термінальних цінностей) і лінгвістичного аналізу (для інструментальних цінностей).

Як зазначено в роботі [53], методика дослідження ціннісних орієнтацій М. Рокіча відома в кількох варіантах, однак найбільш розробленими є форми Д і Е тесту. У варіанті Е списки ціннісних категорій представлені в алфавітному порядку і випробуванню пропонується проставити проти кожного позначення відповідне рангове число від 1 до 18 за кожною з груп цінностей. У варіанті Д назви цінностей надруковані на окремих картках.

Як зазначено в роботі [22, с. 55], різним національним культурам притаманні різні цінності пріоритети. Основні пріоритети, тобто перші шість цінностей найбільш важливих (абсолютних) для представників культури ряду країн, наведені у *табл. 1.12*.

У результаті досліджень [22; 47; 91], проведених в рамках методики М. Рокіча, було доведено наявність істотних розбіжностей в системах цінностей представників різних національних культур і обумовленість їх поведінки даними ціннісними орієнтаціями.

Таблиця 1.12

Абсолютні термінальні цінності різних національних культур [22; с.55]

США	Японія	Швеція	Франція
Свобода	Суспільне визнання	Свобода	Прагнення краси
Внутрішня гармонія	Життєва мудрість	Справжня дружба	Свобода
Розвиток	Щастя інших	Щасливе сімейне життя	Справжня дружба
Продуктивне життя	Пізнання	Внутрішня гармонія	Творчість
Цікава робота	Прагнення краси	Продуктивне життя	Розвиток
Пізнання	Внутрішня гармонія	Розвиток	Пізнання

Наступною теорією, яка розроблена в контексті ціннісного підходу до визначення ролі культури в крос-культурному менеджменті, є тришарова модель Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера. Згідно з теорією вчених Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104], модель культури виглядає таким чином (рис. 1.12).

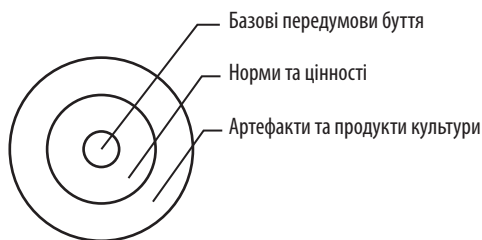


Рис. 1.12. Модель культури за Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хемпден-Тернером
[104, с. 52]

Дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 51-55] виділяють в культурі три шари:

- 1) *перший шар* – артефакти та продукти культури – експлісіт-культура. Вона представлена реальністю, яку відчуває людина при взаємодії з іншою культурою вперше. Експлісіт-культура складається з багатьох компонентів, таких як мова, їжа, архітектура, пам'ятники, сільське господарство, будівництво релігійних споруд, базари, мода, мистецтво та ін.
- 2) *другий шар* – норми та цінності окремо взятої спільності людей. Норми – це спільне знання членами спільності того, що «добре», а що «погано». Норми можуть отримати розвиток до формального рівня, перетворившись на закони, а на неформальному рівні – бути формою громадського контролю. Цінності формують саме визначення, що «добре», а що «погано», і, таким чином, тісно пов'язані з ідеалами, єдиними для спільності людей. Конкретна цінність є критерієм, що визначає вибір між існуючими альтернативами. Це поняття окремої людини або спільності людей про те, до чого їм хочеться прагнути.
- 3) *третій шар* – базові передумови буття, тобто самі головні цінності буття в культурі. Щоб перевірити, чи є що-небудь базовою передумовою, треба з'ясувати, чи викликає конкретне питання збентеження або роздратування. Коли є заперечення справедливості базових передумов в бесіді з тими, хто їх дотримується, їм задаються питання, які навіть не приходили в голову. З одного боку, постановка таких питань допомагає заглибитися в дослідження культури народу, але з іншого – здатна спровокувати негативну реакцію.

Таким чином, згідно з теорією Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104], культура може бути представлена у вигляді ряду шарів. Зовнішні шари – це продукти людської діяльності й артефакти, які символізують базові цінності і передумови буття. Всі шари не є незалежними, вони взаємно доповнюються. Сенс буття, що представляє собою серцевину культури, – це продукт колективної мозкової діяльності спільноти, органічно вплетений в життєву позицію представників культури.

Іншу ціннісну теорію щодо ролі культури в контексті крос-культурного менеджменту запропонував Г. Хофстеде [150], який вважає,

що для опису сутності категорії «культура» як «колективного програмування» підходить модель «цибулі», яка наведена на *рис. 1.13*.

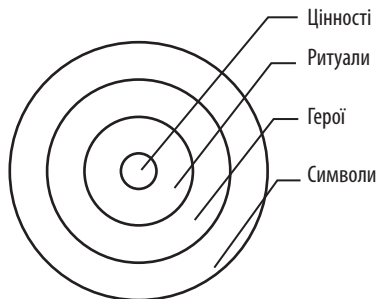


Рис. 1.13. Модель культури як «колективного програмування»
(модель «цибулі» за Г. Хофстеде [150])

Визначені вченим Г. Хофстеде [149] основні шари культури можна представити як «шкірку цибулі»: символи – самий поверхневий шар, цінності – найбільш глибокі прояви культури, герої і ритуали займають проміжні позиції.

У своїй роботі вчений Г. Хофстеде [150] відзначає, що символи – це слова, жести, описи або об'єкти, які мають певне значення, істотне тільки для тих, хто поділяє цю культуру. В кожній культурі нові символи легко створюються, а старі зникають; символи однієї культурної групи систематично переймають інші культурні групи. Саме тому символи представляють тільки зовнішній, найбільш поверхневий шар культури. Відповідно герої – це люди, живі або мертві, реальні чи вигадані, що володіють рисами, які високо цінуються в даній культурі, і тому є зразками поведінки. А ритуали – ці колективні дії, які формально не потрібні для досягнення бажаного результату, але вважаються соціально необхідними в рамках культури: таким чином, вони виконуються заради самих себе. Прикладами можуть служити манери вітати і надавати знаки поваги, а також громадські та релігійні церемонії.

Згідно з точкою зору Г. Хофстеде [149], разом символи, герої і ритуали називаються звичаями (практикою), тобто вони є тим, що видно будь-якому сторонньому спостерігачеві, проте їх культурна значимість

невидима і визначається тільки так, як ця практика трактується людьми в середині даної культури.

Цінності – найбільш поширені тенденції віддавати перевагу одному стану речей перед іншим, саме вони складають ядро культури. Як зазначено в роботі [150], цінності мають як позитивні, так і негативні сторони (зло в порівнянні з добром; бруд в порівнянні з чистотою; неподобство в порівнянні з красою; неприродність в порівнянні з природністю; парадоксальність в порівнянні з логічністю; ірраціональність в порівнянні з раціональністю).

Таким чином, можна зазначити, що модель Г. Хофстеде дозволяє проаналізувати ступень близькості різних культур. Оскільки на рівні практики сучасні культури досить близькі: люди однаково одягаються, купують одні і ті ж продукти і використовують однакові модні слова (символи); дивляться по телевізору одні і ті ж передачі і фільми (герої), займаються одними видами спорту і захопленнями у вільний від роботи час (ритуали). Однак відмінності в цінностях суспільств, описаних багато століть тому, дійсні і до цього дня, незважаючи на тривале, тісне спілкування суспільств між собою. Тобто кожне суспільство зберігає свою неповторність та самотність саме на рівні ядра культури – цінностей.

Культура значною мірою визначає особливості життя нації, при цьому культура певною мірою управляється, розвивається та оновлюється саме цією нацією. Отже, з точки зору крос-культурного менеджменту, як зазначено в роботі [91, с. 23], існує постійна взаємодія і взаємозумовленість культури, громадських інститутів та бізнесу.

Множинність поєднання різних факторів обумовлює унікальність національних культур. А, згідно з точкою зору Л. Петрашко [77], функціонально культура забезпечує постійну селекцію й відбір найбільш ефективних форм сфери життєдіяльності суспільства і людського буття в історичному часі та просторі.

Як зазначає Н. Тодорова [102], культура суспільства встановлює правила, відповідно до яких компанії ведуть свою діяльність в цьому суспільстві. Культура диктує те, на що звертають увагу групи людей. Вона визначає відчуття світу, сприйняття самого себе й організацію самого життя. Культура формує поведінку й структурує особисте сприй-

няття світу. Для того щоб відбулася ефективна стійка й значима взаємодія, люди повинні мати спільну для всіх систему значень.

Культура – це досить складна, багаторівнева система. Для фахівців, що займаються її структуруванням, виникає чимало складних проблем, які досі не вирішені. Ймовірно все це послужило підставою для того, щоб структуру культури визначити однією з найскладніших. З *одного боку*, це накопичені суспільством матеріальні і духовні цінності, нашарування епох, часів та народів, сплавлення воедино. З *іншого*, відповідно до точки зору І. Невлевої [64], – це «жива» людська діяльність, яка спирається на спадщину 1200 поколінь нашого роду, що передає цю спадщину тим, хто прийде на зміну сучасним поколінням.

Саме тому, на думку автора [10; 129], дуже важливим при дослідженні ролі культури в крос-культурному менеджменті є аналіз її структури. Найбільш глибоко та структуровано розглядає культуру як багаторівневу систему Г. Хофстеде [150], який виділяє шість рівнів культури:

Національний рівень культури відповідно країні, де людина народилася та сформувалася як особистість (або країнах для людей, що мігрують протягом життя). Дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 22] відзначають, що саме культура національної спільноти є верхнім рівнем культури. Вчені [21, с. 40; 47, с.13] зазначають, що національна культура – це сукупність символів, вірувань, переконань, цінностей, норм, зразків поведінки, які характеризують духовне життя людської спільноти в тій чи іншій країні. Більш детально особливості національної культури будуть досліджені в розд. 2.

Регіональний рівень культури (етнічний або релігійний чи лінгвістичний) оскільки більшість націй – це культурно (етнічно або релігійно чи мовно) різні групи.

Гендерний рівень – відповідно до статі особистості.

Поколінський (генераційний) рівень культури, який визначається належністю до відповідного покоління. Більш детально особливості цього рівня культури розглянуто та досліджено в розд. 4.

Соціально-класовий рівень, пов'язаний з можливостями освіти і особливостями професійної діяльності людини. На думку автора [6; 59],

саме на цьому рівні формується професійна культура, як піднесення професійної діяльності кожної людини до загальних норм виконання певного виду праці. Так, дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 22] відзначають, що люди, об'єднані певними обов'язками, мають деякі загальні професійні та етичні особливості поведінки. Різні професійні галузі зі стійкими традиціями формують власну професійну культуру і етику (лікарі, юристи та ін.) в рамках організаційної культури конкретної організації. В роботі Г. Улунові [106] професійна культура розглядається як певний рівень розвитку сутнісних сил професійної групи або фахівця.

Організаційний (корпоративний) рівень культури, на якому найменше працівники соціалізуються в якості представників своєї організації. Цей рівень культури створюється на основі національної культури (культур) в середовищі конкретної організації. Дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 22] відзначають, що організаційна культура – це, перш за все, сукупність відносин працівників до престижу компанії, спільної справи і т. ін. Спроби насадження в тій чи іншій країні корпоративної культури, яка не відповідає контексту її загальної ділової та національної культури, зазвичай призводять до управлінських невдач. Вони розбиваються об систему цінностей і стереотипів місцевих працівників. Більш детально особливості організаційної культури розглянуті в розд. 2.3.

Як зазначає в своїй роботі Г. Хофстеде [149] культура не передається людині при народженні, її не можна успадкувати. Культуру можна тільки отримати, оскільки її формує соціальне оточення, а культура є явищем надбаним, носієм культури є кожна особистість. Саме тому вчений Г. Хофстеде [150] визначає три рівні людської особистості, які наведені на *рис. 1.14*.

Згідно з точкою зору Г. Хофстеде [150], кожна людина зберігає в собі декілька шарів ментального програмування. Розглянемо кожен з рівнів людської особистості.

Вчений Г. Хофстеде [150] вважає, що «загальнолюдські риси – це те, що є у кожної людини». Ці риси передаються на генному рівні: почуття страху, радості, смутку, любові, порівняння себе з іншими, необ-

хідність розвитку, спостереження навколишнього світу і т. ін. Однак те, як людина проявляє ці почуття, визначається наступним рівнем – культурою. Загальнолюдські риси є вродженими та загальними для усіх. На рівні культури відбувається колективне програмування свідомості, джерелом якого є соціальне середовище, в якому знаходиться людина (сім'я, школа, університет, релігія, друзі і колеги, робота і місце проживання). Культурні цінності є набутими та притаманними групам людей, оскільки передаються із покоління в покоління.



Рис. 1.14. Рівні людської особистості

(ментальне програмування за підходом Г. Хофстеде [150])

Як зазначено в роботі вчених [79, с. 12], у родині та школі дитина отримує певний набір норм та правил, як треба себе вести, що добре і що погано, що правильно і що неправильно, що етично і що неетично, які підсвідомо стають нашими поглядами на життя і їх дуже важко змінити.

Індивідуальні риси особистості – це щось особисте й унікальне, що є у кожного, те, що відрізняє одну людину від іншої. Ці риси можуть бути як успадкованими (певний набір генів батьків передається дітям), так і набутими (формується під впливом особистого досвіду і культури).

Згідно з точкою зору Н. Тодорової [102, с. 18], аналізуючи феномен «культура», беззаперечно можна сказати тільки, що культура не є:

- ▶ «правильною» чи «неправильною»,
- ▶ успадкованою чи вродженою,
- ▶ ознакою індивідуальної поведінки.

У свою чергу, Г Хофстеде [150] визначає, що кожна особистість зберігає в собі декілька шарів культурного програмування (рис. 1.15), а процес створення цих шарів починається в дитинстві, коли дитина вивчає основні цінності.

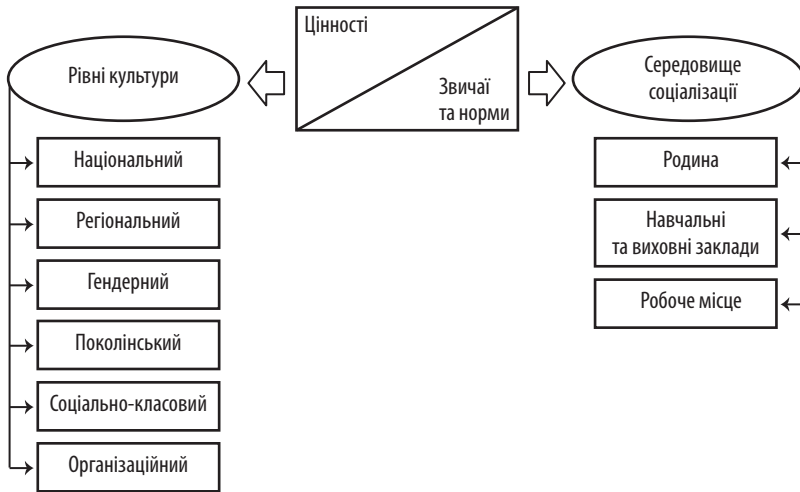


Рис. 1.15. Рівні культурного «програмування» особистості

(сформовано за підходом Г. Хофстеде [150])

У своїй роботі вченим Г. Хофстеде [149] наочно показані відмінності в співвідношенні цінностей і звичаїв для національного й організаційного рівнів культури, а також для різних статей, соціальних класів. Це пов'язано з відмінностями середовищ, в яких відбувається соціалізація (навчання) цінностям та звичаям. Цінності формуються в ранньому віці, в основному в сім'ї, а пізніше в школі. При народженні наявні лише дві характеристики – стать і національність. До десяти років дитина вже закріплює в пам'яті більшість основних цінностей в якості програм. Школа є місцем соціалізації, пов'язаної з майбутньою професією учня (студента). Організаційна культура засвоюється тільки в процесі соціалізації на робочому місці, куди більшість людей приходить в зрілому віці, з уже сформованою системою своїх цінностей. Рівень ділової

культури (як, наприклад, культура банківської діяльності або туризму) знаходиться проміжку між професійним і організаційним рівнями культури.

Оскільки ми набуваємо свою культуру в дитинстві, наші стандарти мислення, відчуття та поведінки є більшою мірою підсвідомі та їх неможливо швидко змінити. Як зазначає в своїй роботі Н. Тодорова [102, с. 21], оскільки лівова частка культури залишається невидимою, її порівнюють з айсбергом.

В 1976 році Е. Холл (Edward Hall) запропонував модель культури у вигляді «айсбергу» (рис.1.16), тобто вчений [144] припустив, що культура має два основних компоненти:

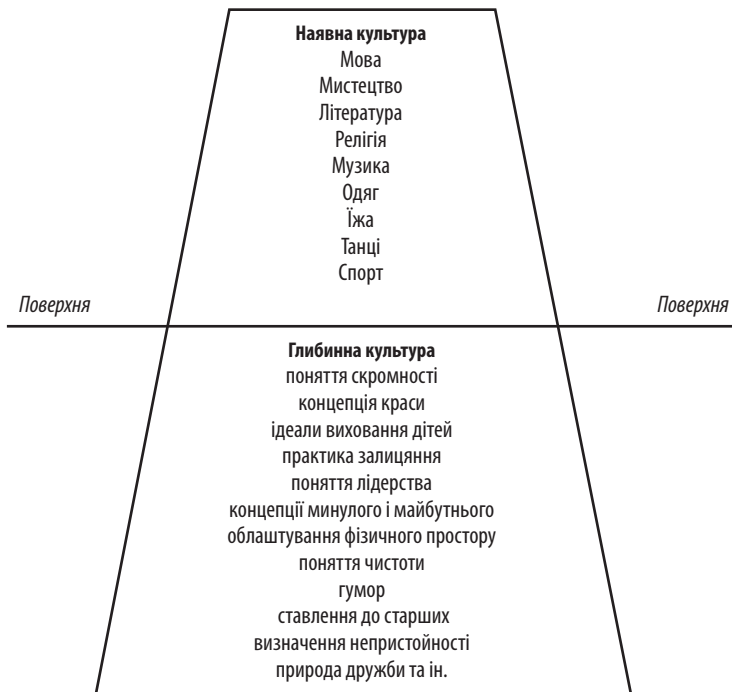


Рис. 1.16. Модель культури (модель «айсбергу» за Е. Холлом [144])

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

- ▶ зовнішня або наявна культура (близько 10% культури), яку легко спостерігати;
- ▶ глибинна або прихована культура (90% культури), яка схована під поверхнею.

Аналогом поверхні, під якою сховано глибини шари культури, стала поверхня води, яка так само приховує більшу частину айсбергу, яку ми не можемо побачити.

Зовнішня частина «айсбергу» (яку видно над водою) насправді являє собою лише невелику частину культури, це лише спостережувані характеристики групи (їжа, танці, музика, мистецтво або ритуали вітання). Реальність, проте, полягає в тому, що це всього лише зовнішній прояв більш глибоких і більш широких компонентів культури – складних ідей і глибоко укорінених переваг і пріоритетів, відомих як відносини і цінності.

Глибоко під «водною лінією» знаходяться основні цінності культури. Це перш за все вивчені ідеї про те, що добре, правильно, бажано і прийнятно, а також те, що погано, неправильно, небажано і неприйнятно. У багатьох випадках різні культурні групи мають подібні основні цінності (такі як «чесність» або «повагу» або «сім'я»), але вони часто інтерпретуються по-різному в різних ситуаціях і унікально об'єднуються в конкретні відносини, які застосовуються в повсякденних ситуаціях.

Важливо також зазначити, що основні цінності культури не змінюються швидко або легко. Вони передаються з покоління в покоління численними інститутами, які оточують людей. Економічна система може змінитися, або може бути прийнята нова методологія в школі, або на телебаченні можуть бути сприйняті нові визначення «загального і нормального», однак є незліченні сили, які продовжують формувати культуру, як це було в минулому.

Таким чином, згідно з моделлю айсбергу, є речі, які легко побачити і описати, але є також багато глибоко укорінених ідей, які можна зрозуміти тільки шляхом аналізу цінностей та вивчення інститутів. Саме через складність і багаторівневність структури культури визначається

різноманітність її функцій в житті кожного суспільства. Важливість культури визначається виконуваними нею в суспільстві функціями.

Функції, які виконує культура в суспільстві, розглядаються вченими [68, с. 19; 91, с. 25] та автором [10; 12].

Ключові функції культури в суспільстві, які безпосередньо визначають роль культури в крос-культурному менеджменті, були відокремлені, систематизовані та проаналізовані, а результати аналізу представлені в *табл. 1.13*.

Таблиця 1.13

Основні функції культури в суспільстві (сформовано на основі [68; 91])

№ з/п	Функція	Сутність функції
1	Інформаційна	Культура становить складну знакову систему, що виступає єдиним засобом передачі соціального досвіду від покоління до покоління, від епохи до епохи, від однієї країни до іншої
2	Пізнавальна	Культура, концентруючи в собі кращий соціальний досвід безлічі поколінь людей, набуває здатність накопичувати найбагатші знання про світ і тим самим створювати сприятливі можливості для його пізнання і освоєння
3	Нормативна	Культура впливає на поведінку людей і регулює їх вчинки, дії і навіть вибір тих чи інших матеріальних і духовних цінностей у сфері праці, побуту, міжособистісних відносин
4	Знакова	Культура становить певну знакову систему та передбачає знання, володіння нею
5	Ціннісна	Культура як певна система цінностей формує у людини цілком певні ціннісні потреби й орієнтації

Культуру вважають соціальною пам'яттю людства саме завдяки прояву її інформаційної функції. З інформаційною функцією тісно пов'язана пізнавальна функція культури, яка в певному сенсі впливає з неї. Більшість суспільств відрізняється саме проявом пізнавальної функції культури, коли одні суспільства демонструють надзвичайну здатність через культуру та за допомогою культури взяти все краще, що накопичено людьми, і поставити собі на службу, а інші нехтують цим.

Розділ 1. Теоретичні аспекти формування та розвитку крос-культурного менеджменту

Нормативна функція культури пов'язана насамперед з визначенням різних сторін, видів суспільної і особистої діяльності людей. Ця функція культури підтримується такими нормативними системами як мораль і право.

Найважливішою функцією культури є знакова, оскільки без вивчення відповідної знакової системи цієї культури не можливо пізнати й культуру.

Якісний стан культури відображається через ціннісну функцію культури. Саме за рівнем і якістю ціннісних потреб й орієнтації особистості можна визначити ступінь її культурності.

Таким чином, можна зазначити, що культура – це багатофункціональне та багаторівневе явище, а всі її функції сприяють розвитку особистості в суспільстві.

На основі результатів аналізу структури культури як соціально-економічного явища та її функцій, як прояву багаторівневості культури, можна визначити основні характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту, які відзначені в роботах [32, с. 164-165; 68, с. 18; 77; 91, с. 24; 102, с. 17].

Результати систематизації та аналізу характеристик культури в контексті крос-культурного менеджменту наведені в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Характеристики культури в контексті крос-культурного менеджменту

(систематизовано на основі робіт [32; 68; 77; 91; 102])

№ з/п	Характеристика	Сутність
1	2	3
1	Еволюційність і динамічність	Культура набувається із соціального навколишнього середовища, а не передається генетично, тобто відбувається постійний розвиток еволюційним шляхом
2	Часткова спадковість	Деякі елементи культури передаються від покоління до покоління, а інші елементи передаються в межах одного покоління
3	Адаптивність	Культура змінюється під впливом зовнішніх чинників, які зачіпають суспільство в цілому

Закінчення табл. 1.14

1	2	3
4	Інтегративність та соціальність	Всі члени суспільства поділяють культурні цінності цього суспільства; приналежність до однієї і тієї ж культури визначає приналежність до суспільства
5	Комунікативність	В рамках культури відбувається створення умов та засобів спілкування в середині культури
6	Системність	Взаємодія та взаємообумовленість структурних елементів культури
7	Феномен «субкультур»	Наявність та формування в середині усередині культури особливих феноменів – субкультур (певних культурних особливостей, притаманних локальним віковим, професійним, статевим і іншим групам всередині культури)
8	Релятивізм	Не існує абсолютної культури, кожна культура лише відносна в порівнянні з іншими, оскільки не існує стандартного набору властивостей, на підставі яких одну групу культур можна вважати якісно переважаючою, чи нижчою стосовно іншої групи

Однак, незважаючи на приналежність до однієї і тієї ж культури, люди можуть по-різному сприймати її і оцінювати, бути в більшій чи меншій мірі відданими від неї, не брати її окремі елементи або навіть культуру в цілому.

Таким чином, було проаналізовано основні підходи до визначення ролі культури в контексті крос-культурного менеджменту та визначено, що домінуючим на даному етапі формування крос-культурного менеджменту є ціннісний підхід, який розглядає культуру крізь призму цінностей, притаманних носіям цієї культури. Також було визначено та проаналізовано такі особливості культури, як багатофункціональність та багаторівневість, що відповідно впливає на основні характеристики культури як соціально-економічного явища.

Розділ 2

КОНЦЕПЦІЯ КУЛЬТУРИ

В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Національна культура та її складові в сучасних умовах

Національна культура безпосередньо впливає на систему цінностей людей, їх менталітет та домінуючий стиль менеджменту. Культура будь-якої організації знаходиться під сильним впливом національного чинника, який надзвичайно важливо враховувати при веденні бізнесу з партнерами.

Як свідчать крос-культурні дослідження [55; 76; 80; 122; 147–152; 182; 183; 185], в силу відмінностей установок і загальних цінностей в одних і тих самих ситуаціях представники різних культур ведуть себе абсолютно по-різному. Менеджери всіх компаній відчують вплив культурного контексту країни, в якій вони працюють. Розуміння культурних особливостей різних країн позитивно позначається на процесі управління компанією і ефективності її діяльності.

На думку Г. Вижецова [26], саме національна культура зберігає єдність нації, держави і суспільства, оскільки вона визначається ступенем здійснення цінностей та їх реалізацією в усіх сферах людських відносин. Саме тому існує значний вплив національної культури на організацію та її культуру, оскільки вплив очевидний, немає такої структури, яка б розвивалася в рамках якогось закритого простору. Національні цінності, звичаї і традиції, національна свідомість таких характеристик, як час і простір, накладають свій відбиток на формування ціннісних орієнтацій людини, її світогляд, і відповідно дане розуміння привноситься і в організацію кожним її співробітником.

Г. Хофстеде в своєму дослідженні [149] виявив значний вплив національної культури на поведінку та відносини співробітників мультинаці-

ональної компанії. Відповідно до результатів дослідження Г. Хофстеде [149], національна культура пояснює 50% розходжень у відносинах і поведінці представників різних національних культур.

Кожній національній культурі відповідає певна, тільки їй притаманна система цінностей та переконань. Кожне нове покоління, переймаючи цінності та переконання попереднього, відтворює культурну спадщину своєї країни. При цьому, як зазначають В. Корженко та Ж. Писаренко [49], «трансляються» не тільки поведінкові стереотипи, а й способи і моделі управління, що відрізняють одну країну від іншої.

Національна культура є складним феноменом, який включає до себе як матеріальні та соціальні явища, так і різні форми індивідуальної поведінки й організованої діяльності. Спостерігати культуру можливо у вигляді відмінностей в людській поведінці та в різних типах діяльності, ритуалах, традиціях. При цьому, як зазначає у своїй праці Т. Фрік [109], не можна побачити культуру цілком, можна тільки спостерігати її окремі явища.

Основні, найбільш стійкі елементи національної культури, які визначені в роботі вченими Р. Гріффіном та М. Пастей [32, с. 164], наведено на *рис. 2.1*.

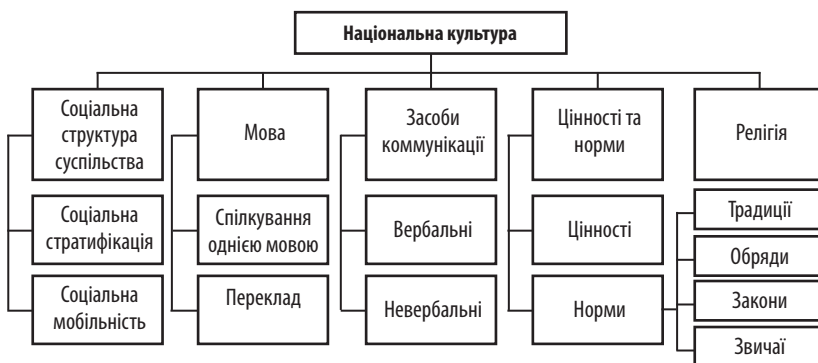


Рис. 2.1. Основні елементи національної культури
(сформовано за підходом [32, с. 164])

Взаємодія між цими елементами формує середовище, в якому мультинаціональні компанії здійснюють свою діяльність. Детально розглянемо кожний з визначених елементів національної культури.

Соціальна структура суспільства. Кожне суспільство складається з окремих індивідів, які живуть у сімейних осередках і співпрацюють один з одним в межах однієї з соціальних груп. Різні суспільства відрізняються одне від одного тим, як в суспільстві визначено сутність категорії «сім'я» та яка роль окремого індивіда в тій чи іншій групі. Ці соціальні установки по відношенню до сім'ї та індивіда знаходять своє відображення в тому, яка роль та значимість відводиться сім'ї та особистості у процесі підприємницької діяльності.

Основними характеристиками соціальної структури суспільства, які визначені вченими в роботі [32, с. 164], є:

- ▶ *соціальна стратифікація* – система ознак та критеріїв соціального розшарування суспільства;
- ▶ *соціальна мобільність* – здатність окремих індивідів переходити з одного соціального шару суспільства в інший.

Національні культури відрізняються за рівнем соціальної стратифікації, оскільки саме вона визначає систему розподілу людей на категорії в залежності від їх походження, роду занять, рівня освіти чи інших показників.

Трудові відносини, формування людського капіталу, прийняття ризикованих рішень і участь у підприємницькій діяльності залежать від наявності (або відсутності) в суспільстві соціальної мобільності. Рівень соціальної мобільності вище в суспільствах з менш вираженим розшаруванням.

Мова. Кожна національна культура має свою мовну систему, за допомогою якої її представники спілкуються один з одним. Найважливіші символи містяться саме в мові, оскільки мова є головним засобом, за допомогою якого люди передають один одному ідеї, інформацію, погляди, емоції та ін.

Мова є явищем соціальним, її не можна опанувати поза процесу соціальної взаємодії, тобто без спілкування з іншими людьми. Хоча про-

цес соціалізації значною мірою ґрунтується на імітації жестів, манері посміхатися і хмуритися, – мова служить основним засобом передачі культури. Можна вважати національною рисою те, що на рідній мові практично неможливо розучитися розмовляти, якщо її основний словниковий запас, правила мови і структури засвоєні у віці восьми або десяти років, в той час, коли багато інших аспектів досвіду людини можуть бути повністю забуті. Як зазначає Н. Смельзер [89], саме це свідчить про високий ступінь пристосовності мови до потреб людини; без цього спілкування між людьми здійснювалося б значно простіше.

Згідно з точкою зору вчених [25], мова є основним критерієм визначення меж культурної групи (нації) та основним способом створювати культуру і передавати її з покоління в покоління.

Спільна мова також підтримує згуртованість суспільства, допомагає людям координувати свої дії завдяки переконанням або осуду одне одного. Крім того, між людьми, що говорять на одній мові, майже автоматично виникають порозуміння та співчуття. Як зазначає Н. Смельзер [89], у мові висвітлюються загальні знання людей про традиції, що склалися в суспільстві, і поточні події.

Згідно з даними Французької Академії наук, сучасне людство говорить майже 3000 мовами: а в огляді мов світу А. Мейє (А. Meillet) та М. Коєна (М. Cohen) описано 2796 мов [164].

У процесі формулювання думок будь-якою мовою, як зазначають вчені Р. Гріффіна та М. Пастей [32, с. 165], відбувається відфільтрування спостережень і сприйняття, що, у свою чергу, надає непередбачуваний вплив на повідомлення, якими обмінюються два індивіди у процесі комунікативного процесу.

Згідно з гіпотезою Сепіра-Уорфа, логічний склад мислення визначається мовою, оскільки характер пізнання дійсності залежить від мови, якою мислить суб'єкт, що пізнає. Люди розшаровують світ, організовують його в поняття і розподіляють значення так, а не інакше, оскільки вони є учасниками відповідної угоди, що має силу лише для цієї мови. Як зазначають П. Кей та В. Кемптон [155], пізнання не має об'єктивного, загальнозначущого характеру: східні фізичні явища дозволяють ство-

рити подібну картину Всесвіту тільки при схожості або принаймні при співвідносності мовних систем.

Як зазначають вчені Р. Гріфін та М. Пастей [32, с. 165], наявність декількох мовних груп є важливою ознакою неоднорідності населення країни і дозволяє припустити, що в цій країні є відмінності між членами суспільства за такими показниками, як рівень доходів, ставлення до праці, рівень освіти.

Згідно з точкою зору вчених [79, с. 135], мова і культура тісно пов'язані між собою і знаходяться в постійній взаємодії. Мова є одночасно і продуктом культури, і її важливою складовою частиною, і умовою існування культури, тому мова здатна відображати культурно-національну ментальність його носіїв.

Як зазначено в роботі Є. Клейна [47, с. 13], ключовими функціями мови як складової національної культури є:

- ▶ мова віддзеркалює не тільки реальний навколишній світ людини, а й менталітет народу, його національний характер, традиції, звичаї, мораль, систему норм і цінностей, картину світу;
- ▶ мовна система (фольклор, усна та письмова мова) дозволяє накопичувати та зберігати всі знання, вміння, матеріальні і духовні цінності суспільства (нації);
- ▶ мова є носієм культури, оскільки саме за допомогою мови культура передається із покоління в покоління;
- ▶ мова сприяє ідентифікації об'єктів навколишнього світу, їх класифікації та впорядкування відомостей про навколишній світ;
- ▶ мова полегшує адаптацію людини в умовах навколишнього середовища та допомагає правильно оцінити об'єкти, явища і їх співвідношення;
- ▶ мова сприяє організації та координації людської діяльності;
- ▶ мова – це інструмент культури, яка формує особистість людини, яка саме через мову сприймає менталітет, традиції і звичаї свого народу, а також специфічний культурний образ світу.

Досить часто на рідній мові речення звучить набагато більш лаконічно і логічно, ніж у перекладі іноземною мовою. Проблеми адекват-

ного перекладу можуть виникнути не тільки з вини перекладача (якщо він не знайомий зі специфікою обговорюваної теми), але і з вини мовця (якщо він не вміє говорити через перекладача, будує довгі фрази і говорить дуже швидко).

У своїй роботі вчені [79, с. 144] наводять такі рекомендації щодо підвищення якості перекладу:

- утримуватися від використання прислів'їв і приказок, цитування поезії, жаргонних та сленгових слів;
- використовувати гумор, жарти, компліменти досить акуратно;
- висловлювати свої думки коротко, будуючи закінчені фрази, та уникаючи складних речень;
- чітко формулювати усі свої думки;
- говорити повільно з паузами;
- використовувати зрозумілу термінологію;
- уникати рясної жестикуляції.

Проблема мовного бар'єру в бізнесі може призвести до ускладнень процесу спілкування з представниками інших культур (партнерами, колегами). Саме тому найбільш ефективним шляхом подолання мовного бар'єру є використання однієї спільної мови усіма учасниками крос-культурної взаємодії.

Таким чином, мова є специфічним засобом зберігання та передачі інформації, а також управління людською поведінкою, саме тому бездоганне володіння мовою партнера дозволяє зменшити проблеми крос-культурної взаємодії. Мовні відмінності можуть бути подолані також за допомогою перекладу. Однак, цей процес вимагає виконання більш складної процедури, ніж проста заміна слів однієї мови словами іншої. Перекладачі повинні дуже уважно ставитися до смислових тонкощів у значеннях слів і перекладати не самі слова, а поняття, які ними позначені.

Засоби комунікації. Як зазначено в роботі вчених [91], категорія «міжкультурна комунікація» описує адекватне взаєморозуміння учасників комунікативного процесу, що належать до різних національних культур. Саме тому комунікація є ключовим елементом крос-

культурного менеджменту, оскільки культура передається і відтворюється через комунікацію в тій чи іншій формі взаємодії. В цілому будь-який акт комунікації так чи інакше визначається культурними відмінностями його учасників, й при цьому культура не тільки впливає на комунікацію, а й сама піддається її впливу.

Різні форми комунікації (письмові повідомлення, бесіди або за допомогою Інтернету) складають значну частину робочого часу менеджерів, за деякими оцінками – від 50 до 90%. Тим часом, в роботі [91] визнано, що саме неефективне управління комунікацією є головною проблемою на шляху досягнення організаційних цілей.

Згідно з точкою зору вчених [91], ефективність комунікації в МНК, що діють в межах країни базування, в мультинаціональному середовищі безпосередньо залежить від крос-культурної компетентності менеджерів, їх навичок та умінь щодо подолання культурних бар'єрів. Саме тому важливою характеристикою національної культури є засоби комунікації: вербальні та невербальні. Навіть між людьми, що належать до однієї і тієї ж культури, вербальне спілкування може скластися невдало. Імовірність виникнення комунікативних проблем істотно зростає, коли спілкування відбувається між людьми, що представляють різні культурні групи, оскільки джерело повідомлення кодує його, використовуючи свій культурний фільтр, а одержувач дешифрує це ж повідомлення за допомогою свого фільтра. Результатом використання різних культурних фільтрів у багатьох випадках, як зазначають вчені [32, с. 166], є неправильне розуміння змісту повідомлення.

Згідно з дослідженнями А. Мейерабіана (Albert Mehrabian) і Р. Бердвіссла (Ray Birdwhistell), більше 65% інформації передається за допомогою невербальних засобів спілкування [36]. Саме тому особливою проблемою крос-культурної взаємодії є створення ефективних невербальних комунікацій.

Невербальна комунікація включає до себе такі способи передачі інформації, як вираз обличчя, жести рук, інтонація, зоровий контакт, положення тіла (поза) і постава, хоча практично всі члени суспільства швидко розпізнають і добре розуміють невербальні форми комунікації, прийняті в культурі даного суспільства. У людей, які не належать до цієї

культури, як зазначають вчені [32, с. 166], часто виникають труднощі зі сприйняттям таких форм передачі інформації.

Так, у своїй роботі С. Денні (S. Denny) [135, с. 79], в якій вчений проводить порівняльну характеристику особливостей комунікаційних процесів в Англії, Франції та Швеції, визначено, що комунікаційні процеси кожної з цих країн знаходяться під взаємовпливом національної культури.

На основі результатів аналізу особливостей комунікаційних процесів в Україні, проведених автором [8; 9; 59; 160], та результатів аналізу С. Денні [135, с. 79] сформовано порівняльну характеристику особливостей процесу комунікації під взаємовпливом національної культури таких країн, як Англія, Франція, Швеція та Україна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Особливості процесу комунікації під взаємовпливом національної культури
(удосконалено за підходом [135, с. 79])

Характеристика	Австрія*	Франція	Швеція	Україна*
Більш значима (бажана) вербальна комунікація	Письмова, дуже детальна	Письмова	Вербальна, неформальна та дуже чітка	Письмова, дуже формальна
Характеристики невербальної комунікації	Посилення владних відносин	Посилення владних відносин	Доступність та відкритість	Перевага міжособистих відносин
Характеристики вербальної комунікації	Формальна та дидактична	Формальна, абстрактна та дидактична	Лаконічна, сфокусована на справі	Формальна, абстрактна та дидактична

*Авторська розробка

Як зазначено в роботі Н. Шишкіної [120], основні причини порушень міжкультурних комунікацій пов'язані перш за все з такими категоріями, як сприйняття, стереотипи та етноцентризм, сутність яких систематизовано [102; 104; 120], проаналізовано та наведено автором у табл. 2.2.

Основні причини порушень міжкультурних комунікацій

(на основі систематизації та аналізу робіт [102; 104; 120])

№ з/п	Причина	Сутність
1	Сприйняття (паракіалізм)	Індивідуальна інтерпретація подій і явищ
2	Стереотипи	Стійкий, стандартизований образ (або подання) соціального об'єкта, що виражає звичне ставлення людини до будь-якого феномену
3	Етноцентризм	Оцінка людиною всіх інших культур залежно від того, наскільки вони схожі на її власну культуру

У крос-культурному середовищі сприйняття спирається на встановлені стереотипи та інтерпретує події на основі звичного досвіду, отриманого в іншому середовищі, та іншому соціальному, побутовому контексті. При цьому об'єктивність висновків, отриманих на основі нашої інтерпретації, різко знижується. Як зазначає в своїй праці Н. Тодорова [102, с. 21], людина з вузькою перспективою не визнає ні існування відмінних від її власних підходів інших людей до життя й роботи, ні той факт, що ці розходження можуть мати серйозні наслідки, оскільки люди у всіх культурах певною мірою обмежені.

Стереотип є формою проявлення сприйняття, який формується на основі попереднього досвіду та під впливом оточуючих особистість соціальних умов. Тобто в контексті крос-культурного менеджменту стереотипами є стійко сформовані і спрощені образи або оцінки будь-якого явища. І вся культура побудована на певних умовних образах й оцінках, тобто на стереотипах соціального сприйняття, які доповнюються поведінковими стереотипами.

Згідно з точкою зору Н. Шишкіної [120], моторика, заснована на стереотипах, дозволяє, не включаючи свідомості, робити кожного дня величезну кількість звичних, повторюваних операцій. Саме моторика попереджає, що перевантаження свідомості перевищило допустимий рівень і пора відпочити. Бо коли перевантаження і стреси стають над-

мірними, стереотипи на підсвідомому рівні починають давати збій. Власна оцінка самого себе на основі стереотипів дуже рідко співпадає з оцінкою цієї особистості представником іншої культури.

У своїй роботі В. Васильєв [22, с. 45] виділяє наступні види стереотипів в залежності від крос-культурних проблем взаємодії, які систематизовані та наведені на *рис. 2.2*.



Рис. 2.2. Види стереотипів (за роботою В. Васильєва [22, с. 45])

Етнокультурні стереотипи – це узагальнені уявлення про типові риси, що характеризують народ. Ці стереотипи застосовуються для характеристики національної культури в цілому, але відповідно поширюються також і на окремих її представників. Вони, у свою чергу, розділяються на два види: авто- та гетеро стереотипи.

Автостереотипи відображають власне уявлення про свою національну культуру носіїв цієї культури, в той час як гетеростереотипи – це уявлення та сприйняття іншої національної культури. Досить часто гетеростереотипи пов'язані з національними упередженнями та стають джерелом крос-культурних конфліктів.

Як відзначають в своїй роботі Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 59] у будь-якій національній культурі стільки ж своєрідності, скільки і людей. Культури, в межах яких норми поведінки значно різняться, схильні характеризувати інших на основі крайнощів. Все це тому, що в першу чергу людина помічає відмінності в інших людей, а вже потім подібності. Саме шляхом характеристики поведінки інших людей

на основі крайнощів формуються стереотипи, оскільки людина в основному запам'ятовує відмінності (подив), а не подібності.

Таким чином, стереотип – це досить вузький погляд на середньостатистичний стиль поведінки в певній ситуації, а в контексті крос-культурного менеджменту – це сприйняття чужої культури з перебільшенням її особливих (зазвичай негативних) рис, оскільки люди досить часто прирівнюють невідоме явище до неправильного. Оскільки основою стереотипів є спрощення, стереотипний висновок досить часто компенсує брак значної кількості знань, що є основною проблемою під час крос-культурної взаємодії та комунікацій.

Ще однією причиною виникнення порушень міжкультурних комунікацій є етноцентризм, який пов'язаний з відчуттям переваги, яке представники однієї культури відчувають по відношенню до інших. Етноцентризм безпосередньо пов'язаний зі стереотипним сприйняттям інших культур.

Як зазначає у своїй праці Н. Тодорова [102, с. 24] етноцентризм може привести до самовдоволення й самозаспокоєності: вважаючи власну культуру найкращою й правильною, особистість може не вживати зусиль, щоб спробувати побачити те, що лежить за її межами, тому що вважає неважливим саме розуміння інших культур. Це відбувається, оскільки існує відчуття, що чим ближча інша культура до власної, тим правильнішою вона здається, та навпаки, при наявності значних розбіжностей між культурами відчувається небезпечність іншої культури. Досить часто таке відчуття агресії виникає на основі психологічної пригніченості, підсвідомого почуття неповноцінності, тобто симптомів, що характеризують культурний шок.

Релігія. Релігія – це один з найважливіших аспектів життя будь-якого суспільства. Релігія визначає способи встановлення контактів між членами одного суспільства, а також між представниками різних суспільств. Релігія – це світовідчуття, поведінка, дії, засновані на вірі в дещо, що вивщується розуміння людини і надприродне, тобто священне [71].

Згідно зі статистикою [97], найбільшою, але не домінуючою, релігією є християнство (33,0 % загального населення); п'ята частина населення Землі сповідує іслам (19,6%); 13,4% сповідують індуїзм, 6,4%

належать до китайської етнічної релігії; 5,9% – буддисти; 3,6% – етнічні релігії та 1,7% – нові азіатські релігії.

Релігія визначає ставлення віруючих до роботи, споживання, особистої відповідальності та планування майбутнього. Такий вплив існує не лише в релігійних родинах, оскільки він тісно пов'язаний з культурою країни, і формує відповідні цінності та моделі поведінки представників культури.

Так, в своїй роботі С. Васильєв [22, с. 62-64] наводить деякі особливості впливу основних світових релігій на особистість, її цінності та поведінку, які систематизовані та автором наведені в *табл. 2.3*.

Таким чином, релігія, як складова національної культури, визначає мораль та основні цінності в суспільстві, які відповідно визначають її поведінку представників цієї культури незалежно від рівня їх релігійності, оскільки ці цінності та норми вже є частиною культури (як результат впливу попередніх поколінь).

Цінності та норми. Кожна національна культура визначає фундаментальні цінності та норми поведінки в суспільстві.

Як відзначено в роботі Є. Клейна [47, с. 12], цінності – це складні, певним чином згруповані принципи, що надають стрункість і спрямованість різноманітним мотивам людського мислення і діяльності в ході рішення загальних людських проблем.

Згідно з точкою зору Н. Смелзера [89], цінності – це загальноприйняті переконання щодо цілей, до яких людина повинна прагнути, які складають основу моральних принципів.

Різні культури можуть віддавати перевагу різним цінностям (доброті, художній творчості, аскетизму), і кожен суспільний устрій установає, що є цінністю, а що не є.

В багатьох випадках культурні цінності формуються на підставі твердих переконань про становище індивіда у суспільстві в плані його релігійної приналежності, сімейного стану та соціального статусу, відношення до навколишнього середовища та ін. Саме завдяки наявності в культурі системи цінностей забезпечується цінність даної культури, її неповторність та необхідний ступінь порядку і передбачуваності.

Таблиця 2.3

Вплив світових релігій на національну культуру [22, с. 62–64]

Складові впливу	Релігії					
	Протестантизм	Іслам	Православ'я	Буддизм	Конфуціанство	
1	2	3	4	5	6	
Основна одиниця суспільства	Індивідуум	Родина	Громада	Група	Група	
Домінуючі зв'язки	Формальні	Неформальні	Неформальні	Неформальні	Неформальні	
Ієрархія	Може змінюватися в залежності від умов	Присутня	Дуже значима	Основа суспільства	Традиційна, базується на смиренності та покорі	
Статус	Визначається досягненнями	Визначається со-словною та родиною належністю	Дуже важливий	Визначається за віком	Дуже важливий	
Сприйняття змін	Позитивне	Адаптація до них, але прагнення зберегти традиції	Низка динамічність культури, але не заперечення змін	Нове сприймається позитивно, але з орієнтацією на традиції	Данина традиціям, стримане ставлення до нового	
Стиль поведінки	Індивідуалізм, динамічність, агресивність, особиста відповідальність	Сімейність, клановість	«Соборність», слабо виражені індивідуальна свідомість і відповідальність,	Конформізм, ототожнення себе з групою, пошук консенсусу, чемність, терпіння	Колективізм, гармонія	

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Відношення до праці	Це доблесть і борг; робота – засіб проти спокуси	Будь-яка праця почесна; це джерело зростання соціального капіталу, засіб розвитку	Допомагає досягти високої мети, в іншому випадку в ньому немає необхідності, працьовитість поривами, максимальна віддача в важких умовах	пасивність, але терпіння за високу ідею	Наполеглива праця – запорука самовдосконалення; культ, трудолізмізм
Поняття «ефективності»	Орієнтація досягнення та результат	Орієнтація на процес, неявна орієнтація на результат	Орієнтація на процес, відсутня цілеспрямованість	Процес повинен бути результативним	Гармонія процесу й результату
Норми економічної діяльності	Будуються на контрактних відносинах, раціональності та особистому інтересі	Важливе значення має дружба, ім'я, родинні та соціальні зв'язки, справедливість, надійність	«Радість від порушення» норм, винахідливість, негнурваліантність свідомості	Аскетизм і ощадливість, справедливість, почуття обов'язку, скромність, стриманість	Уміння пристосовуватися, конформізм і дуалізм

Нормативність культури є однією з найбільш істотних якостей культури суспільства, що виражається в тому, що в кожній культурі існують досить велика кількість норм, що відносяться до всіх сфер життєдіяльності суспільства.

У свою чергу, як зазначено в роботі Є. Клейна [47, с. 13], соціальні норми – це загальні уявлення, що виробляються в суспільстві і регулюють поведінку людей. На практиці норми культури являють собою існуючі правила, зразки поведінки, критерії і т. д., які обмежують природну вседозволеність і вимагають неухильного їх виконання у всіх без винятку випадках.

У своїй роботі Н. Шишкіна [120, с. 26] виділяє наступні види поведінкових норм в залежності від способу, характеру, мети і сфери застосування, меж поширення та строгості виконання:

- традиції;
- обряди;
- закони;
- звичаї.

Саме тому норми регулюють поведінку людей відповідно до цінностей певної культури. Наприклад, законодавчо-нормативна система може включати безліч законів, що забороняють вбивати, поранити інших людей або загрозувати їм, і ці закони висвітлюють, наскільки високо ми цінуємо життя і добробут особистості.

Як відзначено в роботі Н. Адлера (N. Adler) [125], вплив культури на групову та індивідуальну поведінку можна представити у вигляді моделі, яка складається зі складових, які пов'язані між собою, а саме:

- поведінка;
- культура;
- цінності;
- ставлення.

Люди виражають культуру та її нормативні особливості через цінності, яких вони дотримуються у своїх уявленнях про життя й світ навколо них. Ці цінності у свою чергу впливають на їхнє ставлення до лю-

дей, фактів і подій та визначають форму поведінки, яку вони вважають найбільш адекватною й ефективною у даній ситуації. Моделі індивідуальної й групової поведінки, які безупинно змінюються, в остаточному підсумку, і як зазначає в своїй роботі Н. Тодорова [102, с. 41], впливають на культуру суспільства, і цикл починається знову.

На основі даної моделі можна стверджувати, що національна культура як соціально-економічне явище є динамічною та має тісний зв'язок з носіями культури, які через свої ставлення та поведінку впливають на національну культуру.

Таким чином, були проаналізовані основні складові національної культури, а саме: соціальна структура суспільства, мова, засоби комунікацій, релігія, цінності та норми, та визначені й відокремлені особливості їх впливу на національну культуру.

2.2. Основні характеристики взаємодії різних культур

У процесі свого життя кожна особистість взаємодіє з якоюсь національною культурою або культурами. Кожна взаємодія з новою національною культурою залишає свої наслідки в поведінці та світосприйнятті особистості. Саме тому, дослідження основних характеристик крос-культурної взаємодії як явища безпосередньо пов'язаного з національною культурою є актуальним й потребує детального розгляду.

Як зазначено в роботі М. Гузикової та П. Фофанова [34, с. 20], в залежності від того, первинним чи вторинним є цей процес культурної або крос-культурної взаємодії, розрізняють дві різних категорії взаємодії:

- інкультурація (енкультурація) – процес засвоєння індивідом культури, придбання первинних культурних норм (входження в культуру);
- акультурація – вторинний процес зміни культурних норм індивіда.

Кожна особистість проходить процес культурної взаємодії, тобто інкультурації, однак процес крос-культурної взаємодії, пов'язаної зі змі-

Розділ 2. Концепція культури в умовах глобалізації

ною вихідних культурних норм або адаптацією до норм чужої культури (акультуризація) присутній в житті лише частини суспільства. Інкультурація як процес культурної взаємодії є первинним процесом засвоєння культури та складовою процесу онтогенезу людини (індивідуального розвитку).

Як зазначено вченими [34 с. 19-20; 48; 109, с. 20], онтогенез розпадається на дві взаємопов'язані, нероздільні частини:

- інкультурацію;
- соціалізацію.

На основі аналізу робіт вчених [34 с. 19-20; 48; 109, с. 20] автором основні характеристики складових онтогенезу систематизовано та наведено у *табл. 2.4*.

Таблиця 2.4

Складові процесу онтогенезу людини
(систематизовано на основі [34; 48; 109])

Характеристики	Складові онтогенезу	
	інкультурація	соціалізація
сутність	процес залучення індивіда до культури, засвоєння існуючих звичок, норм і зразків поведінки, власних даних культури	двосторонній процес постійної передачі суспільством і освоєння індивідом протягом усього його життя соціальних норм, культурних цінностей і зразків поведінки, що дозволяє індивіду функціонувати в даному суспільстві
результат	особистість володіє специфічними культурними рисами, які відрізняють людей один від одного	особистість опановує специфічний людський (культурний) спосіб діяльності, який вирізняє її від усіх інших живих істот

Як зазначено в роботі Т. Фрік [109, с. 20], інкультурація являє собою навчання особистості традиціям і нормам поведінки в певній культурі, результатом якого є емоційна і поведінкова схожість особистості на інших членів даної культури. Процес інкультурації більш складний і довгий, ніж процес соціалізації, оскільки пізнання культури відбува-

ється в повсякденному спілкуванні з родичами, друзями, знайомими або незнайомими представниками однієї культури, від яких свідомо чи невідомо людина здобуває необхідний набір знань і навичок в області життєзабезпечення, особистісного розвитку, соціальної комунікації.

У свою чергу, соціалізація розглядається вченим Т. Фріком [109, с. 20] як гармонійне входження конкретної особистості в соціальне середовище, засвоєння нею системи цінностей суспільства, а результатом стає можливість успішно функціонувати в якості члена соціуму. У різних суспільствах цінуються різні якості особистості, однак формування якостей, прийнятих в суспільстві, відбувається, перш за все, через виховання.

Процеси інкультурації та соціалізації нерозривно пов'язані та можуть протікати тільки спільно. Без інкультурації та соціалізації людина не може бути членом суспільства. Результатом інкультурації є те, що людина може вільно орієнтуватися в навколишньому його соціальному середовищі, користуватися більшістю предметів культури, знаходити взаєморозуміння з іншими людьми. Саме цим вона відрізняється від представників інших культур. В результаті соціалізації людина стає повноправним членом суспільства, поводить відповідно до тієї чи іншої соціальної ролі.

Мелвілл Джин Херсковіць (Melville J. Herskovits), автор терміну «інкультурація», виділив два етапи інкультурації [146]:

- *перший етап* (первинна стадія інкультурації), який починається з народження – це стадія засвоєння норм, мови, етикету. На цьому етапі індивід позбавлений права вибору та оцінки, оскільки він не може «противитися» входженню в культуру, в якій зростає і розвивається, і лише засвоює етнокультурний досвід, який передував його народженню. Як зазначає вчений Т. Фрік [109, с. 21], цей етап інкультурації пов'язаний з процесом виховання та навчання дітей, коли діти засвоюють найважливіші елементи своєї культури, набувають навички, необхідні для нормального соціокультурного життя. Інкультурація проходить через цілеспрямоване виховання і частково через власний досвід, знання та навички в повсякденному житті. Оскільки дитина часто отри-

мує під час гри, в якій розвивається інтелект, фантазія, уява, здатність до навчання, додаткові знання та навички. До трьох років головну роль у процесі інкультурації відіграє сім'я і особливо мати. Основна мета цього періоду – сформувати у дитини прагнення до прихильності щодо інших людей, тобто бажання їм довіряти, слухатися, робити що-небудь приємне. У віці від трьох до п'ятнадцяти років в процесі інкультурації дитини велику роль починають відігравати інші чинники: спілкування з однолітками, школа, ЗМІ, контакти з раніше незнайомими дорослими людьми (вчителі, вихователі, лікарі, керівники гуртків і т. ін.). Особливу роль у цей період отримують дитячі дошкільні і шкільні установи, оскільки дитина проводить там значну частину свого часу. У цей час відбувається підготовка перетворення дитини на дорослу людину, здатну до адекватної участі в соціокультурному житті. Особливості процесу первинної інкультурації залежить також від статі дитини, оскільки хлопчики грають у військові ігри, а дівчатка – у ляльки. Хлопчиків вчать бути сміливими, сильними, діловими, а дівчаток – м'якими, господарськими, турботливими. Первинна стадія інкультурації сприяє збереженню стабільності культури, оскільки вона заснована на відтворенні вже наявних зразків. У різних культурах цілі інкультурації можуть досягатися різними способами.

- *другий етап* (вторинна стадія інкультурації) – свідомий етап, на якому можливе обговорення, оцінка норм, прийнятих в суспільстві. На цьому етапі стає можливим зміна цих норм. З'являються субкультури, але вони вже не зачіпають ядро культури. Як зазначає вчений Т. Фрік [109, с. 22], цей етап інкультурації стосується дорослих людей (віком старше 14 років) та пов'язаний тільки з окремими елементами культури, які з'явилися останнім часом (винаходи, відкриття, нові ідеї, запозичені з інших культур). В цей період у особистості розвивається здатність самостійного освоєння соціокультурного оточення. Дорослі люди здатні до свідомої оцінки своїх і чужих вчинків, а також цінностей і норм культури, вони можуть приймати або відкидати те, що їм пропонується культурою, брати участь в її зміні. У цей період основ-

на увага приділяється професійній підготовці, оскільки людина вчиться в середніх спеціальних і вищих навчальних закладах. Крім того, на цій стадії велике значення має розширення кола соціальних контактів молодих людей, усвідомлення ними свого дорослого стану, накопичення власного життєвого досвіду. Надалі вторинна стадія інкультурації пов'язана з професійними соціокультурними контактами, з включенням у сім'ю, компанію друзів, групи за інтересами, в суспільне життя. Наприклад, інкультурація літніх людей – актуальна проблема в сучасному світі, тому що, коли людина виходить на пенсію, у неї з'являється багато вільного часу, саме в цей період людина легко може втратити сенс життя.

Як зазначено в роботі Т. Фріка [109, с. 22], існує чотири психологічних механізми інкультурації, які наведені на *рис. 2.5*.

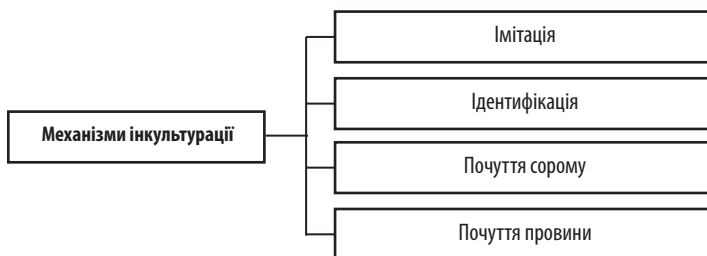


Рис. 2.5. Механізми інкультурації
(сформовано за підходом Т. Фріка [109, с.22])

- ▶ *імітація* – це усвідомлене прагнення дитини наслідувати певній моделі поведінки. Прикладом для наслідування можуть бути батьки, вчителі, відомі люди. Дитина повторює конкретні дії та те, чому його вчать батьки. Вже в дорослому житті ця людина буде так само навчати свою дитину. Дитина може імітувати і неправильні дії. Так, якщо людину ображали в дитинстві, то вона швидше за все так само буде чинити і з власними дітьми.
- ▶ *ідентифікація* – спосіб засвоєння дітьми батьківської поведінки, їх установок і цінностей як своїх власних. Діти привласню-

ють особливості особистості батьків та інших, тісно пов'язаних з ними людей. Часто діти обирають професію своїх батьків, щоб стати схожими на них.

- ▶ *почуття сорому* – це негативний механізм інкультурації, який забороняє формування певної моделі поведінки, та з'являється, якщо людину застали на місці злочину, викрили і зганьбили.
- ▶ *почуття провини* – це негативний механізм інкультурації, який пригнічує формування певної моделі поведінки, та виникає так само, як почуття сорому, але не потребує розкриття, оскільки досить розуміння, що поганий вчинок вже здійснено.

У своїй роботі Т. Фрік [109, с. 22] визначає три способи передачі культурної інформації, необхідної людині для освоєння в процесі інкультурації:

- ▶ *вертикальна трансмісія* – передача соціокультурної інформації від батьків дітям;
- ▶ *горизонтальна трансмісія* – освоєння культурного досвіду і традиції в спілкуванні з однолітками;
- ▶ *непряма трансмісія* – навчання у оточуючих дорослих родичів, сусідів, вчителів, як у спілкуванні, так і в школах й вузах.

Як зазначено в роботі Т. Фріка [109, с. 62], термін «аккультурація» означає процес і результат впливу різних культур одна на одну, при якому всі або частина представників однієї культури переймають норми, цінності і традиції іншої культури.

Згідно з точкою зору вчених М. Гузікової та П. Фофанова [34, с. 20], під аккультурацією найчастіше розуміють результат пристосування індивіда або відносно невеликої групи людей до життя в іншому культурному середовищі, який виражається через зміну ціннісних установок, трансформації набору соціальних ролей (і, отже, соціального рольової поведінки), зміну ідентичності особистості.

У процесі аккультурації людина стикається з двома основними проблемами – збереженням своєї культурної ідентичності та необхідності існувати у новій для неї культурі. При цьому культуру, яка піддається зміні, називають культурою-реципієнтом, а культуру, впливу якої під-

дається перша, – культурою-донором, а сама акультурація відбувається за допомогою комунікації.

Метою акультурації є досягнення інтеграції культур, результатом якої стає бікультурна або мультикультурна особистість. У свою чергу, основним завданням акультурації є довгострокова адаптація до життя особистості в чужій культурі.

У своїй роботі Т. Фрік [109, с. 63] виділяє три типи довгострокової адаптації:

- ▶ *психологічна адаптація* – досягнення людиною психологічного комфорту в рамках нової культури. Це проявляється через гарне самопочуття, психологічне здоров'я, а також в чітко і ясно сформоване почуття особистої або культурної ідентичності;
- ▶ *соціокультурна адаптація* – вміння вільно орієнтуватися в новій культурі та суспільстві, вирішувати повсякденні проблеми в сім'ї, в побуті, на роботі і в школі;
- ▶ *економічна адаптація* – здатність бути економічно успішним в нових соціальних і культурних обставинах. Основними показниками цього типу адаптації є наявність роботи, задоволеність нею, певний рівень добробуту в новій культурі.

Акультурація заснована на комунікативному процесі, оскільки всі люди, які приїхали до іншої країни, знайомляться з новими культурними умовами та опановують нові навички саме через спілкування. Тому процес акультурації можна розглядати як придбання комунікативних здібностей до нової культури. Через тривалий досвід спілкування люди освоюють основні складові нової культури.

Існують чотири стратегії акультурації, основні особливості яких були визначені і систематизовані автором на основі робіт [34, с. 21; 102, с. 29–32; 109 с. 62–63] та наведені у *табл. 2.5*.

Проходячи акультурацію, кожна людина прагне, з *одного боку*, зберегти свою культурну приналежність, з *іншого боку* – включається в чужу культуру.

Основні характеристики стратегій акультурації

(сформовано на основі робіт [34; 102; 109])

№ з/п	Стратегія	Характеристики	Основні користувачі
1	Асиміляція «плавильний казан» [102]	Повне занурення в нову культуру з прийняттям усіх її цінностей та норм, при відмові від зв'язку (втраті) зі своєю культурою	Добровільні мігранти – люди, які добровільно переїжджають в іншу країну (регіон) надовго або назавжди
2	Сепарація відмежування [102]	Відмова від прийняття норм іншої культури і збереження ідентифікації зі своєю культурою	Вимушені мігранти, тобто біженці, які змушені покинути батьківщину не з власної волі
3	Маргіналізація, ізоляція [102]	Втрата первинної культурної ідентичності і відсутність ідентифікації з новою культурою	Люди, які відчувають дискримінацію від представників іншої домінуючої культури
4	Інтеграція	Входження в нову культуру без втрати первинної культурної ідентичності	Експати – фахівці, які пройшли спеціалізовану підготовку та працюють за кордоном

Згідно з точкою зору Т. Фріка [109, с. 62], асиміляція – це стратегія акультурації, при якій людина повністю приймає цінності і норми іншої культури, відмовляючись при цьому від норм і цінностей своєї культури.

Як зазначено в роботі [109, с. 63], сепарація – як стратегія акультурації, при якій відбувається заперечення чужої культури при збереженні приналежності до своєї культури. Таке відмежування може бути добровільним чи ненавмисним (наприклад, апартеїд) [102, с. 29]. Представники культурної меншини прагнуть (наскільки це можливо) уникати контактів з представниками домінуючої культури – вони селяться окремо від них, створюють власні громади. Як зазначено в роботі

[34, с. 22], якщо на такій ізоляції наполягають представники домінуючої культури, це називається сегрегацією.

Згідно з точкою зору вчених [34, с. 23], маргіналізація, як стратегія акультурації, формується через втрату контакту зі своєю (початковою) культурною групою, неможливість підтримувати власну ідентичність та небажання влитися в нову культуру. Усе це свідчить, що культура особистості перебуває поза межами досяжності й нової, і старої культур. Як зазначено в роботі Н. Тодорової [102, с. 30] до ізоляції підштовхує домінуюча культура, а в деяких випадках фактичне винищування внаслідок спрямованої політики геноциду (наприклад, корінні американці).

Згідно з точкою зору вчених [34, с. 23], інтеграція, як стратегія акультурації, можлива тільки при взаємному прагненні обох сторін (представників культури-донора і культури-реципієнта) до співпраці, при їх взаємоповазі та розумінні необхідності збереження унікальних рис кожної з них. Як зазначено в роботі Н. Тодорової [102, с. 32], інтеграція – це щоденна взаємодія з новою культурою з одночасним збереженням сильного почуття культурної відмінності (наприклад, вірмени в американських містах).

За даними досліджень [34; 109], емігранти, які прибувають на постійне місце проживання, прагнуть до асиміляції. При цьому у людей, які приїхали для отримання освіти або через різні економічні причини, вона йде досить легко.

Згідно з точкою зору Т. Фріка [109, с. 63], біженці, які вимушені з різних причин покинути свою батьківщину, психологічно чинять опір розриву зв'язків з нею, і процес асиміляції йде у них набагато довше і важче.

Дослідники Б. Доренуенд (Bruce Philip Dohrenwend) та Р. Сміт (Robert J. Smith) [136] визначили, що для кожної стратегії акультурації при контакті етнічних груп виникає відповідний результат для індивідуума, які наведені на рис. 2.6.

- 1) *відчуження або алієнація (alienation)* – це втрата своєї культури і небажання або неможливість прийняти чужу культуру. Відчуження зазвичай є результатом маргіналізації.

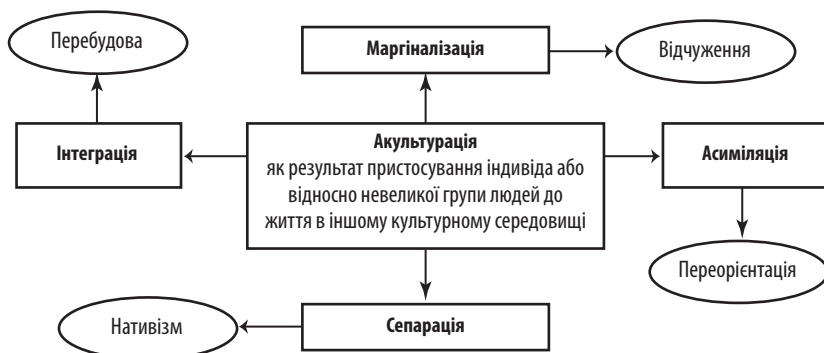


Рис. 2.6. Результати акультуризації відповідно до обраної стратегії

(сформовано на основі підходу [136])

- 2) *переорієнтація (reorientation)* – перехід в нову культуру і повне її прийняття. Переорієнтація є наслідком асиміляції.
- 3) *перебудова (reconstitution)* – набуття нових ідеалів і створення нової культури, що не існувала раніше. Існує зв'язок між стратегією інтеграції й перебудови, але дана стратегія далеко не завжди призводить до перестроювання. До того ж виникають труднощі з визначенням того, що можна вважати новою культурою. Однак саме в результаті перебудови суспільство збагачується новими культурними групами.
- 4) *нативізм (nativism)* – повернення до рідної культури і всіляке відстоювання основних її цінностей. Найчастіше до нативізму призводить стратегія сепарації.

Культури відрізняються одна від одної перш за все цінностями, які представники кожної культури визначають базовими, та уявленнями про навколишній світ. Саме зараз, з активізацією процесів глобалізації та інтернаціоналізації світового простору, людям частіше доводиться їздити в інші країни, зав'язувати стосунки з іноземцями і відповідно знайомитися з їх культурами. Проблема крос-культурної взаємодії полягає в тому, що у різних людей існують різні цінності і переконання. Культурні цінності людини проявляються через те, як вона себе поводить,

що носить, що говорить і що робить. І досить часто звички і переконання інших культур індивідууму здаються незрозумілими, тому що вони не схожі на наші.

Як зазначають в своїй роботі Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Гернер [104, с. 58], культура нематеріальна; вона не є субстанцією, яка існує сама по собі. Її створюють люди, взаємодіючи між собою і при цьому визначаючи подальші шляхи взаємовідносин.

Кожна культура має безліч символів і образів, а також стереотипів поведінки, за допомогою яких людина може автоматично діяти в різних ситуаціях. Коли людина опиняється в умовах нової культури, звична система орієнтації стає неадекватною, оскільки вона ґрунтується на інших уявленнях про світ, інших нормах і цінностях, стереотипах поведінки і сприйняття. Зазвичай, перебуваючи в умовах своєї культури, людина не віддає собі звіт, що в ній є ця прихована, зовні не видима частина культури.

Потрапляючи в інше культурне оточення, людина виявляє, що в ньому притаманні зовсім інші навички спілкування, соціальні стереотипи й інше сприйняття життя, тому відповідно втрачається впевненість в собі, виникає відчуття дискомфорту. У такій ситуації може бути два варіанти розвитку подій, в залежності від типу культури, з якою відбувається взаємодія:

- взаємодія з культурою, близькою до власної культури індивідуума, в результаті якої відбувається синергія культур;
- взаємодія з культурою чужою (досить відмінною) до власної культури індивідуума, в результаті якої виникає культурний шок.

Особливості розвитку подій за двома варіантами наведено на рис. 2.7 (розроблено на основі підходу Р. Льюїса [55, с. 54]).

Американський антрополог К. Оберг (Kaverlo Oberg) в 1960 році запропонував поняття «культурний шок» [168]. Його гіпотеза культурного шоку ґрунтується на тому, що досвід нової культури часто є неприємним або шоківим, тому що він несподіваний й може призвести до негативної оцінки навіть власної культури [99].

К. Оберг в своїй праці [168] зазначає, що кожна культура має безліч символів та цінностей соціального оточення, за допомогою котрих осо-

бистість орієнтується в житті. Коли вся ця невидима система орієнтації раптово стає неадекватною в умовах нової культури, особистість відчуває глибоке нервово-потрапіння.

Як зазначає своїй праці Н. Тодорова [102, с. 29], культурний шок – це почуття дезорганізації, що супроводжується психологічними й навіть фізичними проблемами, які викликані стресом від спроб облаштувати своє життя в іноземній культурі.

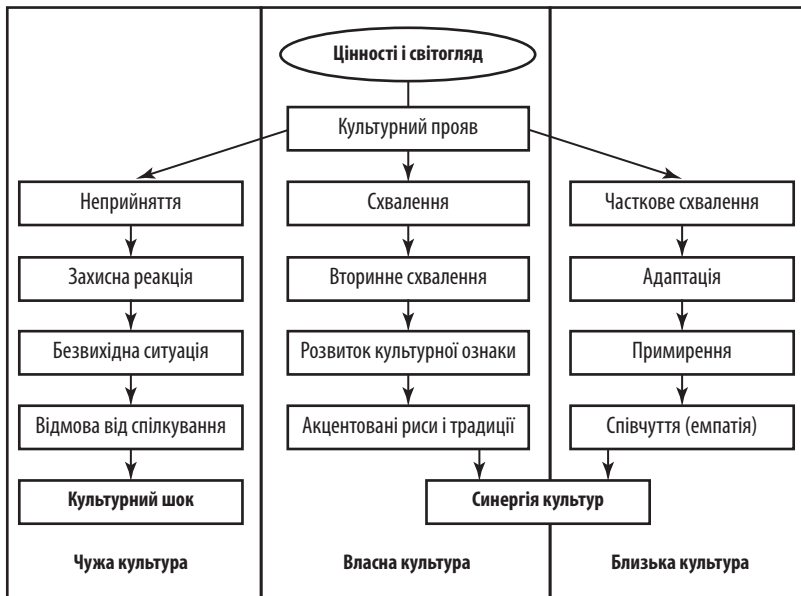


Рис. 2.7. Взаємодія з іншими культурами: розвиток основних цінностей і поглядів (розроблено на основі підходу Р. Льюїса [55])

Згідно з точкою зору вчених [62; 120], культурний шок – це стан розгубленості, безпорадності, викликаний втратою звичайних ціннісних орієнтирів і нездатністю дати відповіді на питання, де, коли і як чинити правильно та адекватно зовнішньому середовищу.

Як зазначає Є.Фалькова [108, с. 17], культурний шок – це перш за все стресогенний вплив нової культури на людину.

Однак культурний шок не завжди має не тільки негативні наслідки. Сучасні дослідники [108; 120] розглядають культурний шок як нормальну реакцію, яка є частиною звичайного процесу адаптації до нових умов. Більш того, в ході процесу культурного шоку особистість не просто здобуває знання про нову культуру і норми поведінки в ній, а й стає більш розвиненою культурно, хоча і перебуває у стресовому стані.

Симптомами прояву культурного шоку можуть бути різні відчуття особистості: від перебільшеної турботи про чистоту посуду, білизни, якість води та їжі до психосоматичних розладів, загальної тривожності, безсоння, страху.

Усі ці симптоми культурного шоку можуть навіть вилитися в депресію, алкоголізм чи наркоманію і навіть призвести до самогубства. Але найважливішим симптомом, який свідчить про початок культурного шоку, є стан, коли ваші уявлення і очікування про те, що і як має відбуватися, перестають відповідати дійсності. Також досить часто культурний шок супроводжується почуттям розчарування, напруженості, відчуттям безпорадності, нерішучості і тривоги.

Вчені [108; 120] виділяють три основні категорії симптомів культурного шоку:

- 1) психологічна (безсоння, постійні головні болі, розлад шлунку і т. ін.);
- 2) емоційна (дратівливість, неспокій, туга по дому, часом переходить в паранюю);
- 3) комунікативна (замкнутість, утруднення у взаєминах навіть з близькими, постійне невдоволення, фрустрація).

К. Оберг в своїй праці [168] виділяє шість форм прояву культурного шоку:

- 1) напруженість, спричинена зусиллями, необхідними для досягнення психологічної адаптації;
- 2) почуття розгубленості і гостра нестача спілкування з друзями; звичного статусу, професійних контактів;
- 3) почуття відгоргнення по відношенню до нової культури і з боку своєї культури;

- 4) порушення рольових очікувань (нерозуміння своєї ролі) і почуття самоідентифікації в новій культурі;
- 5) тривога, що переходить в обурення й огиду після усвідомлення культурних відмінностей;
- 6) відчуття безпорадності від нездатності пристосуватися до нового середовища. почуття неповноцінності через нездатність впоратися з ситуацією.

Ступінь прояву культурного шоку та тривалості міжкультурної синергії в процесі крос-культурної взаємодії залежить від багатьох факторів, які систематизовані та проаналізовані автором на основі робіт вчених [99; 102; 108; 120] та наведені на *рис. 2.8.*

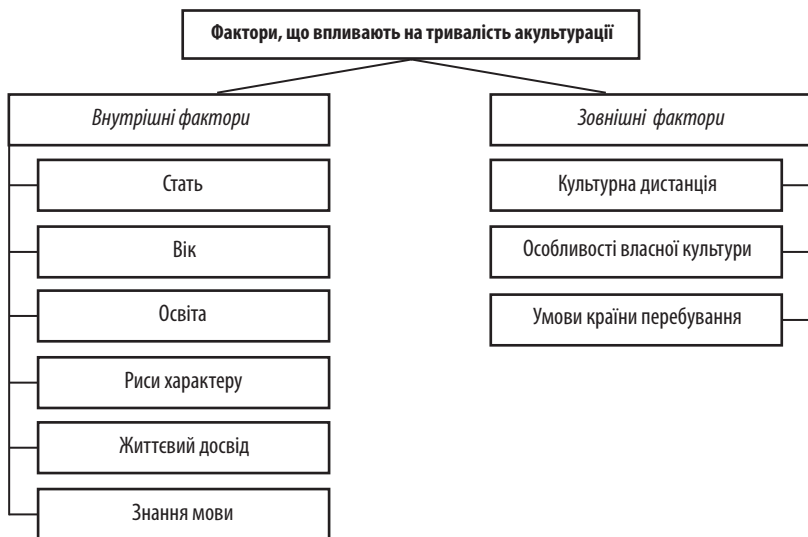


Рис. 2.8. Фактори, які впливають на тривалість акультурації у процесі крос-культурної взаємодії особистості (на основі робіт [99; 102; 108; 120])

Дослідники [99; 102; 108; 120] виділяють дві групи факторів, які впливають на тривалість міжкультурної адаптації у процесі крос-культурної взаємодії:

- ▶ *внутрішні фактори* (стать, вік, освіта, риси характеру та життєвий досвід);
- ▶ *зовнішні фактори* (культурна дистанція, особливості культури та умови країни перебування).

Детально розглянемо кожну з цих груп факторів.

Стать впливає на швидкість та важкість процесу синергії культур, але в різних суспільствах по-різному. Як визначено в дослідженнях вченими [108; 120], у традиційних суспільствах (суспільствах, де жінка займається домашнім господарством) жінки зазвичай важче пристосовуються до нового оточення, ніж чоловіки. Однак жінки, які зростають у розвинених країнах, не мають значних відмінностей у своїй здатності до акультурації в порівнянні з чоловіками.

Освіту, як внутрішній фактор впливу на процес акультурації, вчені почали визначати лише останнім часом. Уже доведено в роботах [108; 120], що чим вище освіта особистості, тим швидше та успішніше відбувається процес адаптації до нової культури. Оскільки освіта, навіть без урахування культурного змісту, розширює внутрішні можливості людини й тим швидше та легше особистість сприймає новації.

Вік, на думку вчених [99; 102; 108; 120], є критичним елементом, який визначає успішність адаптації до нового суспільства. Оскільки чим старша людина, тим важче їй адаптується до нового культурного середовища, важче і довше пережити культурний шок та прийняти моделі поведінки в новій культурі. Саме тому маленькі діти адаптуються швидко і успішно, а літні люди практично не здатні до адаптації та акультурації.

Риси характеру особистості також впливають на процес культурної адаптації. На думку вчених [99; 102; 108; 120], існує відповідний універсальний набір особистісних характеристик, якими повинен володіти індивідуум, який готується до життя в іншій країні з чужою культурою: професійна компетентність, висока самооцінка, товариськість, екстравертність, відкритість для різних поглядів, інтерес до оточуючих людей, схильність до співпраці, терпимість до невизначеності, внутрішній самоконтроль, сміливість і наполегливість та емпатія. Однак, як зазначає у своїй праці Н. Шишкіна [120], практика показує, що наявність цих

якостей не завжди гарантує успіх. Якщо цінності чужої культури занадто сильно відрізняються від названих властивостей особистості, тобто культурна дистанція надто велика, адаптація буде протікати досить складно.

Життєвий досвід особистості, як внутрішній фактор адаптації до нової культури, перш за все стосується мотивів до адаптації. Як зазначає в своїй праці Н. Шишкіна [120], найсильніша мотивація притаманна зазвичай емігрантам, які прагнуть переїхати на постійне місце проживання в іншу країну і хочуть скоріше стати повноправними членами нової культури. Висока мотивація присутня і у студентів, які здобувають освіту за кордоном і теж прагнуть адаптуватися швидше і повніше, щоб досягти своєї мети. Значно менший рівень мотивації у вимушених переселенців і біженців, які не хотіли залишати свою батьківщину і не бажають звикати до нових умов життя. Від мотивації мігрантів залежить, наскільки повно вони знайомляться з мовою, історією і культурою тієї країни, куди вони їдуть, оскільки наявність цих знань безумовно полегшує адаптацію. Також, якщо людина вже має досвід перебування в іншому культурному, то цей досвід сприяє більш швидкій адаптації. Адаптації допомагає і наявність друзів серед місцевих жителів, які допомагають швидше оволодіти необхідною для життя інформацією. Контакти з колишніми співвітчизниками, які живуть в цій країні, забезпечують підтримку (соціальну, емоційну, іноді навіть фінансову), але є небезпека замкнутися у вузькому колі спілкування, що тільки посилить почуття відчуження. Тому багато служб, які пов'язані з емігрантами, намагаються обмежити їх проживання в гомогенних національних групах, оскільки вважають, що це заважає швидкій адаптації і навіть може стати причиною етнічних упереджень.

Одним з найбільш важливих внутрішніх факторів, який сприяє швидкій адаптації в новому культурному середовищі, а отже, пом'якшенню і скороченню періоду крос-культурної фрустрації, є знання мови нової культури. Як зазначає в своїй праці Н. Шишкіна [120], володіння мовою країни перебування допомагає уникнути крос-культурних помилок та непорозуміння, що виникають при роботі через перекладача. Знання мови, навіть мінімальне, завжди створює сприятливе враження про лю-

дину, яка не шкодує часу і сил на адаптацію до місцевих умов, саме воно істотно прискорює і полегшує процес налагодження побутових знайомств і професійних контактів.

Культурна дистанція, як зовнішній фактор впливу на процес акультурації, – це ступінь відмінностей між власною (рідною) культурою і новою культурою, до якої адаптується людина. Як зазначають у своїх працях вчені [108; 120], на акультурацію впливає навіть не сама культурна дистанція, а уявлення людини про неї. Оскільки відчуття культурної дистанції залежить від безлічі факторів: наявності чи відсутності війн чи конфліктів як в сьогоденні, так і в минулому, знанні чужої мови та культури і т. ін. Суб'єктивно культурна дистанція може сприйматися як більш далека або наближена, ніж вона є насправді. Однак в обох випадках триватиме культурний шок, а адаптація до нової культури буде досить складною.

Особливості власної культури особистості також є зовнішнім фактором впливу на процес акультурації. Вплив цього фактора залежить від типу власної національної культури особистості. Як зазначають у своїх працях вчені [108; 120], складніше та важче адаптуються представники тих культур, в яких дуже важливо поняття «обличчя» (Корея, Японія, країни Південно-Східної Азії), яке вони бояться втратити, тому дуже боляче сприймають неминучі в процесі адаптації помилки і незнання. Також важко адаптуються представники «великих держав» (США, Росія), які зазвичай вважають, що пристосовуватися повинні не вони, а до них (етноцентризм).

Умови країни перебування як зовнішній фактор адаптації до нової культури визначає, наскільки доброзичливим є суспільство до представників інших культур. Як зазначають у своїх працях вчені [108; 120], значно легше адаптуватися в плюралістичному суспільстві, ніж в тоталітарному або ортодоксальному, особливо, якщо політика культурного плюралізму проголошена на державному рівні (Канада, Швеція). Також важливі такі фактори, як економічна і політична стабільність у країні, рівень злочинності, можливість спілкуватися з представниками інших культур, позиція ЗМІ, які створюють загальний емоційний настрій та громадська думка по відношенню до інших етнічних і культурних груп.

Культурний шок – це природна частина процесу успішної адаптації до нових умов та нової культури. Вчені [102; 108, 120] виділяють зазвичай чотири фази в циклі нормального культурного шоку, іноді додають ще одну фазу циклу, так званий реверсивний культурний шок.

Графічно фази культурного шоку (адаптації) зображають [102; 108, 120] у формі синусоїди, так званої «кривої W». Рівень нахилу кривої, що характеризують глибину і тривалість фаз культурного шоку, змінюються від випадку до випадку, однак феномен «кривої W» носить універсальний характер (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Графічне зображення фаз культурного шоку
(«крива W») [120]

Детально розглянемо особливості кожної з фаз циклу феномену «культурного шоку»:

Перша фаза – «радісне поживлення» (також носить назву «медовий місяць» [102; 108]). Ця фаза триває протягом перших тижнів, а іноді і місяців після приїзду в незнайому країну (зазвичай 6–8 тижнів).

Загальні відчуття особистості в цей період – це хвилювання, тимчасовий цейтнот, закінчення паніки від приїзду. Ця фаза, як зазначає в своїй праці Н. Тодорова [102, с. 29], носить характер ейфорії, коли все чудово як у захопливій пригоді.

У цей період більшість мігрантів сповнені ентузіазму і надій. До того ж часто до їх приїзду готуються, їх чекають, і на перших порах вони отримують допомогу і можуть мати деякі привілеї. А туристи і бізнесмени у відрядженнях зазвичай переживають тільки цю фазу культурного шоку.

Друга фаза – «озлоблення» (фрустрація), і є власне сам культурний шок, який триває в середньому два – три місяці. Незвичайні умови навколишнього середовища і культура починають негативно впливати на особистість. Все більшого значення набувають психологічні чинники, викликані нерозумінням місцевих жителів. У цей період спрацьовують типові робочі та побутові «каталізатори» роздратування, інша система цінностей країни, інша управлінська філософія, інші установки по відношенню до роботи і продуктивності, інші етичні принципи, чужа мова, інші звички в їжі, інші традиції вживання спиртних напоїв, інший гумор, відсутність звичних товарів, інші традиції і правила водіння автомобіля, інші банківські традиції, інші гроші та багато подібного. Результатом може бути розчарування, фрустрація і навіть депресія, тобто спостерігаються всі симптоми культурного шоку, які можуть призвести до фізичних і психічних хвороб.

Як зазначає в своїй праці Н. Тодорова [102, с. 29], ця фаза пов'язана з відчуттям дезорганізації, що виникає з усвідомленням того, що у вашому розумінні, вашій ментальній карті світу існують невідповідності, що заважають сприйняттю цієї нової культури.

Як зазначає Є. Фалькова [108, с. 19], цей період стає критичним для особистості, оскільки культурний шок досягає свого максимуму. Частина мігрантів саме на цьому етапі адаптації здається і повертається додому, на батьківщину. Але більша частина мігрантів знаходить в собі сили подолати культурні відмінності, вчить мову, знайомиться з місцевою культурою, обзаводиться місцевими друзями, від яких отримує необхідну підтримку.

Як зазначає в своїй праці Н. Шишкіна [120], на цій фазі адаптації лише під час зустрічі зі співвітчизниками індивідуум відчуває себе спокійно. Однак обмеження власного кола спілкування під час адаптації до нової культури лише колом спілкування співвітчизниками значно уповільнює адаптацію та заважає подоланню культурного шоку. Така ситуація отримала назву добровільної геттоїзації [120].

Третя фаза – «одужання» зазвичай триває 1–2 місяці. Вона починається тоді, коли особистість раптом усвідомлює, що починає розуміти окремі елементи нового культурного середовища, які раніше були непомітними. Як відзначає в своїй праці Н. Шишкіна [120], найбільш типовою ознакою настання даної фази є повернення почуття гумору і в першу чергу здатності жартувати над власними крос-культурними помилками та поява нових знайомств з носіями нової культури.

Як зазначає в своїй роботі Є. Фалькова [108, с. 19], саме на цьому етапі адаптації у особисті з'являється оптимістичний настрій, вона стає більш впевненою у собі і задоволеною своїм становищем у новому суспільстві та культурі. Пристосування та інтегрування в життя нового суспільства просувається досить успішно.

Згідно з точкою зору Н. Тодорової [102, с. 30], на цьому етапі адаптації особистість набуває здатності більш ефективно співробітничати із представниками нової культури, тому вже можна успішно займатися бізнесом.

Четверта фаза – «пристосування» («інтеграція»), тривалість якої не обмежена, зазвичай вона закінчується з поверненням до своєї країни. Відмінною рисою цієї фази є зростаюча здатність не тільки відчувати особливості країни перебування, а й здатність приймати їх по наростаючій. Найважливішою ознакою початку цієї фази є критична переоцінка деяких традицій і елементів системи цінностей своєї країни і культури.

Як зазначає Є. Фалькова [108, с. 19], під час цієї фази культурного шоку відбувається повна адаптація до нової культури, індивід і навколишнє середовище з цього часу взаємно відповідають один одному. В залежності від чинників, що впливають на процес адаптації, ця фаза може

тривати від кількох місяців до 4–5 років. А, як відзначає в своїй праці Н. Тодорова [102, с. 31], на цьому етапі індивідуум здатний ототожнювати себе із приймаючою культурою.

П'ята фаза – «реверсивний крос-культурний шок», це сукупність відчуттів, які переживає індивідуум, який довго заходився в умовах іншої культури (за кордоном) та знову повертається в свою країну і відповідно у власну культуру. Цю фазу переживають практично всі люди, які протягом тривалого часу мешкали в іншій країні. Після успішної адаптації до чужої культури людина повертається до себе на батьківщину, вона стикається з необхідністю пройти реадaptaцію до своєї власної культури. Перший час особистість радіє поверненню, зустрічам з друзями, але потім починає помічати, що якісь особливості рідної культури здаються їй дивними і незвичними, і лише поступово вона знову пристосовується до життя вдома.

Як зазначає в своїй праці Н. Шишкіна [120], реверсивний культурний шок проходить значно м'якше культурного шоку, який був за кордоном. Проте протягом декількох перших місяців після повернення на батьківщину людина часто відчуває пригніченість, розгубленість, відчуваючи себе іноземцем у власній країні.

Як зазначає в своїй праці Н. Тодорова [102, с. 32], більшість людей, які працюють в іншій культурі, незалежно від строку перебування, проходять всі чотири фази культурного шоку. Крім того, чим довше перебування, тим більше циклів проходить кожна особистість, оскільки четвертий етап веде до ще однієї стадії ейфорії, супроводжуваної незадоволеністю й розчаруванням, потім пристосуванням і так далі.

Таким чином, у процесі культурного шоку відбувається особистісне зростання, ломка існуючих стереотипів, для чого потрібна величезна витрата фізичних і психологічних ресурсів людини. Але отримані результати від цього процесу варті зусиль: нова картина світу, заснована на прийнятті та розумінні культурного різноманіття, стійкість перед новими випробуваннями, терпимість до нового і незвичайного. Саме так відбувається процес психологічного зростання від монокультурної людини до мультикультурності – процесу зміни, в якому нові елементи життя об'єднуються з повним розумінням того, що таке культура. Саме

мультикультурність повинна стати важливою людською і соціальною цінністю, притаманною кожній особисті в умовах глобалізації.

2.3. Організаційна культура мультинаціональної організації як соціально-економічне явище

Переоцінка ролі персоналу в діяльності організації, а також служби персоналу в системі управління організацією, яка відбулася в кінці 70-х років ХХ століття, призвела до визнання теоретиками та практиками менеджменту ролі та значимості «організаційної культури», як феномену, що визначає діяльність організацій. На початку 80-х років ХХ століття, під впливом досліджень в області індивідуальної поведінки, теорії організації і стратегічного управління, в США була розроблена концепція організаційної культури. Істотний внесок в процес розробки цієї концепції належить Е. Шейну (Edgar Schein).

З розвитком ринкових відносин, активацією глобалізаційних процесів та переходом до інформаційного суспільства знання, кваліфікація та мотивація персоналу набули великого значення у процесі управління організацією, оскільки без них неможливі реалізація знань, ідей та ініціатив працівників. Саме тому зараз організаційна культура визнається як досить сильний мотиватор, регулятор і індикатор діяльності персоналу в організації. Знання особливостей організаційної культури компанії дозволяє оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, припустити можливі напрямки управлінських рішень, а також здатність досягати запланованих результатів.

Організаційна культура є складним соціальним явищем, яке формується всередині організації під впливом ряду факторів. В силу своєї соціальної природи особистість сильно схильна до впливу організаційної культури, однак разом з тим особистість впливає на формування і зміну самої організаційної культури, тобто існує взаємовплив та взаємозв'язок між організаційною культурою та окремою особистістю.

Як визначає в своїй праці О. Стеклова [94, с. 8], саме поява такої спільноти, як соціальна організація, призвела до виникнення та фор-

мування такого явища як «організаційна культура». Тому організаційна культура – це соціальне явище, яке виникає у будь-якій організації і є системою цінностей, переконань, а також норм, ролей, правил, які спрямовують діяльність цієї організації.

Культура супроводжує людство у всіх проявах його діяльності, і тому виникає відповідний інтерес до координуючого і регулюючого впливу організаційної культури, який активно використовують сучасні керівники.

Згідно з точкою зору Г. Хофстеде [150], розгляд та дослідження явища «культури» необхідно починати з рівня окремої особистості (культури особистості) й завершувати рівнем суспільства в цілому (національної культури). Детально багаторівневість феномену «культура» розглянуто в розд. 1.3.

Професійна культура (культура малої соціальної групи) формується з культур особистостей, які входять до неї з урахуванням обмежень і факторів, які накладаються в зв'язку з характером діяльності людей, регіональними особливостями, часом існування цієї групи, значимості виконуваних завдань, характером управління (стилем керівництва), необхідністю високого рівня інтегрованості групи, просторовими характеристиками знаходження групи і т. ін.

У свою чергу організаційна культура включає до себе сукупність культур особистості і професійних культур (культур малих груп). Цінності, норми, традиції, ролі, ритуали малих груп взаємодіють, і ті, які збігаються і приймаються усіма членами організації в цілому або частково, стають культурою даної організації.

Відповідно, якщо організація не переросла масштабом малу соціальну групу, то культура малої групи і культура організації в даному випадку збігаються (ці два рівня об'єднуються). А у великій організації культури малих груп (професійні культури) можна розглядати як субкультури (якщо рівнем відліку вважати культуру організації). Як визначає в своїй праці О. Стеклова [94, с. 8], спільними для всіх членів організації в такому випадку будуть цінності організаційної культури.

Наступним рівнем культури є національна культура, яка має свої характерні національні риси, що визначаються також географічним

положенням та історичним розвитком. Основні складові національної культури розглянуто в розд. 2.1.

Саме тому, як зазначає в своїй праці О. Стеклова [94, с. 8], організаційна культура формується під впливом історичних традицій (культурної історії, історичних особистостей, історії економіки), економічної географії, географічного положення, управлінської політики, історії, статусу міста, культурної спадщини. Як відзначають вчені І. Шавкун та Я. Дибчинська [116], організаційна культура формується природним шляхом під впливом етнонаціонального чинника у цілком конкретних природних і соціокультурних умовах (менталітет), і окремі представники стають носіями певної організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура конкретної організації буде містити в собі елементи національної культури і ґрунтуватися на основних елементах тієї релігії, яку сповідують більшість членів даної організації. Тому дослідження організаційної культури передбачає інтеграцію макрокультури (національної та регіональної) і мікрокультур (субкультур та культур різних груп).

На думку О. Драгана [41], унікальність організаційної культури полягає в тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, які панують в організації.

Як відзначає Г. Скударь [88], здатність організаційних структур створювати ключові цінності, які об'єднують усіх учасників організаційних відносин, є однією з передумов їх успішної діяльності, тому об'єднання зусиль трудового колективу на досягнення єдиних цілей організації можливе лише за умов розвиненої організаційної культури.

Відповідно до точки зору Е. Шейна [118, с. 32], організаційна культура – комплекс колективних базових уявлень, які набуває група при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду названих проблем.

Е. Шейн [118] вважає, що культура організації виступає як підсумок історичного розвитку організації, її боротьби за існування, а про-

блема адаптації до змін зовнішнього середовища є первинною, оскільки викликає необхідність інтеграції членів колективу.

Згідно з точкою зору Т. Базарова [3, с. 39], організаційна культура – це соціальний механізм відтворення досвіду, життєво важливого для успішного функціонування і розвитку організації.

Вчені О. Віханський та А. Наумов [24] під організаційною культурою розуміють набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, що одержують прояв та вираження в цінностях, що заважаються організацією та задають людям орієнтири їх поведінки.

Група вчених під керівництвом А. Кібанова [107, с. 515] розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити відданість, полегшувати спілкування.

Згідно з точкою зору автора [59], організаційна культура – це система загальноприйнятих в організації уявлень і підходів до постановки справи, до форм відносин і до досягнення результатів діяльності, які відрізняють дану організацію від усіх інших.

Група вчених під керівництвом Г. Хаєта [111, с. 11] вважає, що організаційна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації та її підрозділах за час діяльності та сприймаються більшістю співробітників.

Д. Мацумото [57] відзначає, що організаційна культура – це динамічна система правил, поділюваних членами організації, які містять у собі різноманітні психологічні конструкти (відносини, цінності, переконання, норми й поведінка).

Як зазначає в своєму дослідженні О. Харчишина [112], міждисциплінарний характер теорії організаційної культури призвів до виникнення цілої низки близьких за змістом понять, які не завжди узгоджуються між собою, а саме «корпоративна культура», «культура фірми», «культура підприємства», «ділова культура», «культура ведення бізнесу», «культура управління», «культура менеджменту»,

та «соціокультура організації». Однак єдиної думки серед науковців про те, яким чином наведені вище поняття співвідносяться між собою, не існує, хоча формулювання єдиного підходу в цьому напрямі є надзвичайно важливим.

Можна зробити висновок, що різні вчені розглядають організаційну культуру з різних точок зору, однак не зменшують її важливість для ефективної діяльності організації у процесі регулювання поведінки працівників організації.

Саме таким чином, як зазначено в роботі Т. Базарова [3, с. 53], сформувався організаційно-культурний підхід до управління персоналом, в рамках якого зміст організаційної культури визначається тими цінностями, які становлять основу організаційної культури, що детально досліджено автором в роботі [7].

Організаційна культура має низку специфічних рис, які відрізняють дану організацію від інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації. Цими специфічними рисами зазвичай є традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – все те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, прийоми адаптації та інтеграції працівників даної організації.

Так, Е. Шейн [178] вважає, що культуру можна аналізувати на декількох рівнях, причому термін «рівень» характеризує саме ступінь, в якому дане культурне явище є видимим для спостерігача, оскільки певна плутанина у визначенні змісту феномену «культури» насправді відбувається внаслідок відсутності розподілу рівнів її прояву.

Е. Шейн в своєму дослідженні [178] визначає три рівні організаційної культури, які наведені на *рис. 2.10*.

Е. Шейн [178] відзначає, що дослідження та пізнання організаційної культури починається з поверхневого рівня (артефактів), який включає до себе все різноманіття видимих зовнішніх фактів та явищ організації: архітектуру її фізичного середовища, її мову, технології або товари, художні твори і її стиль, втілений в одязі, манері поведінки, емоційних проявах, міфах і історіях, які розповсюджуються про організацію, оприлюднених переліках цінностей, ритуали і церемонії організації

і т. ін. Тобто все те, що можна сприйняти й відчувати за допомогою органів почуттів.

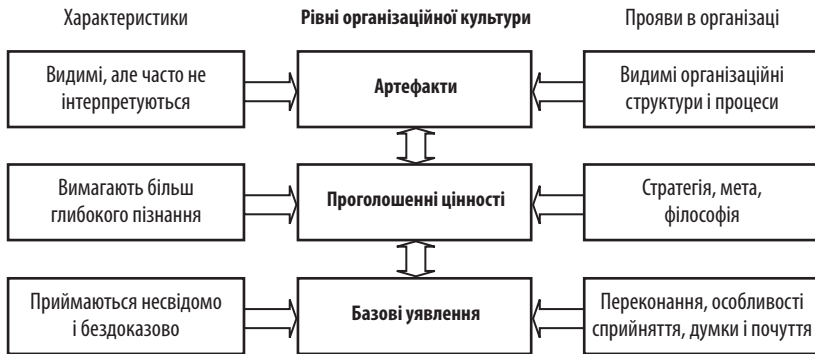


Рис. 2.10. Рівні організаційної культури (підхід Е. Шейна [178])

Однак ті складові, які легко виявляються на цьому рівні, не завжди можна зрозуміти і правильно інтерпретувати, тобто їх можна описати, але не можливо, спираючись тільки на це опис, визначити, що означають ті чи інші явища для даної групи, і взагалі, чи відображають вони важливі припущення, що лежать в основі культури. Особливо небезпечно намагатися зробити висновки щодо більш глибоких припущень тільки на основі артефактів, оскільки інтерпретації людини будуть неминуче лише проекцією його власних почуттів і реакцій.

Щоб зрозуміти, що означає або символізує видима частина організаційної культури (артефакти), необхідно також аналізувати проголошені цінності та базові уявлення, якими керуються члени організації у своїй поведінці [59].

Вчені у своїх роботах [33; 59; 132] виділяють ряд основних категорій артефактів організації:

- *матеріальні об'єкти* – всі матеріальні носії, здатні транслювати в зовнішнє середовище організаційну культуру компанії, а саме: продукти, які виробляє компанія, її річний звіт, рекламні та маркетингові матеріали та ін.;

- ▶ *архітектура фізичного середовища* – це фізичні умови офісного простору, а саме: якість і функціональність меблів, форма одягу, відносне місцезнаходження різних відділів, загальний вигляд офісної будівлі, офісна обстановка та ін.;
- ▶ *технологія, яка проявляється у формі інформаційних технологій*, а саме: комп'ютери, телефони, інша офісна оргтехніка та інше обладнання, яке використовується у виробничому процесі;
- ▶ *мова* (жарти, анекдоти, історії, метафори і жаргонні терміни);
- ▶ *поведінка* (обряди, ритуали, церемонії та святкування, а також норми поведінки);
- ▶ *символи* – це слова, об'єкти, дії і характеристики людей, які мають значення для співробітників організації і відрізняють цю групу від інших;
- ▶ *правила*, системи, процедури кадрової системи організації, які спрямовані на компенсації, заохочення і просування співробітників;
- ▶ *герої*, тобто значні особистості в історії організації (її засновники, керівники, менеджери і інші співробітники, які досягли значних успіхів у своїй роботі в цій організації).

Таким чином, артефакти – це рівень, який включає до себе всі явища та факти, які людина відразу бачить, чує і відчуває, коли стикається з новою групою (організацією), що має незнайому для цієї людини культуру.

Для більш глибокого дослідження та пізнання організаційної культури компанії необхідно вивчити та дослідити рівень проголошених цінностей, які поділяються всіма членами організації. До проголошених цінностей зазвичай відносять філософію і декларовані принципи роботи, цілі організації, які вона перед собою ставить (для внутрішнього користування), стратегії досягнення поставлених цілей [59]. Ступінь прояву цих цінностей через символи та мову визначається саме на другому – підповерхневому рівні організаційної культури. Зазвичай, у практичній діяльності дослідники обмежуються вивченням саме цього рівня.

Згідно з точкою зору автора [13; 59], саме цінності визначають для людини найбільш важливі аспекти її життя й надають модель ідеальної правильної поведінки людей.

Коли група тільки створюється або коли вона стикається з новим завданням, питанням або проблемою, перше, що пропонується в якості рішення, відображає власні припущення деяких членів групи про те, що правильно, а що ні, що допоможе та буде працювати, а що не буде. Люди, які домінують в групі, здатні впливати на групу таким чином, щоб вона вибрала певний підхід до проблеми, більш притаманний саме ним. Вони, пізніше будуть визначені як «лідери» або засновники, але сама по собі група поки не має ніякого загального знання, оскільки вона ще не здійснила загальної дії у відповідь на нову проблему.

Тому будь-яка пропозиція може отримати статус цінності тільки з позиції групи, незалежно від того, наскільки твердо людина, що вносить пропозицію, буде впевнена, що пропонує абсолютно доведену істину. Однак поки група не зробить спільної дії, і її члени разом не побачать результат такої дії, ця пропозиція не отримує статусу проголошеної цінності.

Якщо менеджер переконує групу діяти відповідно до його уявлень, і це рішення спрацює, і група поділяє відчуття цього успіху, тоді усвідомлена цінність починає процес когнітивного перетворення. Спочатку вона перетворюється в поділювану цінність або переконання, і в кінцевому підсумку в проголошену цінність та припущення (якщо діяльність, яка на ньому ґрунтується, буде залишатися успішною).

Однак не всі цінності піддаються такому перетворенню, тому що рішення, що базується на певній цінності, може працювати ненадійно. Тільки ті цінності, які допускають фізичне і соціальне підтвердження і продовжують надійно працювати, коли група вирішує свої проблеми, будуть перетворені на проголошені цінності та припущення. В ту ж чергу цінності, які мають відношення до естетичних або моральних питань, взагалі не можуть бути піддані випробуванню.

Т. Пітерс і Р. Уотерман у своєму дослідженні [78] сформулювали ряд цінностей і вірувань організаційної культури, які забезпечили компаніям успіх, які наведені на *рис. 2.11*.



Рис. 2.11. Цінності організаційної культури успішних компаній
(сформовано за підходом Т. Пітерса і Р. Уотермана [78])

Таким чином, сукупність цінностей, яка стає складовою частиною ідеології або філософії організації, може бути прикладом або способом дій, який дозволяє справлятися з невизначеністю в неконтрольованих і важких за своєю суттю ситуаціях.

Наступний, самий «глибинний» рівень організаційної культури, складають базові уявлення, які часто складно усвідомити навіть самим членам організації. Ці уявлення носять прихований характер і спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Як зазначає автор [59], саме базові припущення є свого роду джерелом виникнення цінностей і дій компанії. Якщо рішення проблеми спрацює неодноразово, воно стає цілком очевидним та трансформується в базове уявлення наступним чином: рішення, яке колись було гіпотезою та базувалося лише на інтуїції або цінності, поступово стає для членів організації реальністю.

Таким чином, базові уявлення поступово стають настільки само собою зрозумілими, що в культурній спільності виявляється лише незначні варіації поведінки. Фактично, якщо базове уявлення твердо підтримується групою, її члени вважатимуть поведінку, засновану на будь-який іншій посилці, незрозумілою.

Ф. Харріс та Р. Моран в своєму дослідженні [145] пропонують організаційну культуру розглядати на основі аналізу десяти її основних характеристик, які наведені на *рис. 2.12*.



Рис. 2.12. Характеристики організаційної культури
(сформовано на основі підходу Ф. Харріса та Р. Морана [145])

- 1) *усвідомлення себе і свого місця в організації*. Одні організаційні культури цінують стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, а інші – заохочують їх зовнішній прояв.

В деяких організаціях незалежність і творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм.

Як зазначає автор [59], організаційна культура націлена на підвищення ефективності діяльності організації, але якщо людина перебуває в чужій для неї організаційній культурі, то результативність її праці буде невисокою. У разі збігу культури організації і ціннісних установок працівника діяльність останнього активізується, відповідно збільшується й ефективність його діяльності.

- 2) *комунікаційна система та мова спілкування*. Використання усній, письмовій, невербальній комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації відрізняється в різних організаціях. Жаргон, аббревіатури, жестикуляції варіюються в залежності від галузевої, функціональної та територіальної приналежності організацій.
- 3) *зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі*. Наявність різноманітних уніформ і спецодягу, ділових стилів і т. ін. підтверджують наявність безлічі мікрокультур в організаційній культурі.
- 4) *звичай і традиції в харчуванні*. Організація харчування працівників, включаючи наявність чи відсутність в організації спеціально відведених для цього місць, наявність дотації на харчування, періодичність і тривалість прийомів їжі. Співробітники приносять із собою їжу або відвідують кафетерій всередині або поза територією організації, чи працівники різних рівнів сподивають їжу разом або окремо і т. п.
- 5) *усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання*. Ступінь точності і відносності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку і способи заохочення за це; монохромне чи поліхромне використання часу.
- 6) *взаємовідносини між людьми* різними за віком і статтю, статусом і владою, інтелектом, досвідом і знанням, рангом і протоколом, релігією і громадянством і т. п., ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів.
- 7) *цінності, як набір критеріїв оцінки* того, що є хорошим, а що поганим, і норми, як набір припущень і очікувань щодо певного типу

поведінки. Як зазначає в своїй роботі О. Стеклова [94], моральні та етичні постулати, цілі та переваги, заохочувачі мотиви діяльності, тобто все те, що люди цінують у своєму організаційному житті і яким чином зберігаються та захищаються ці цінності.

- 8) *віра у керівництво, успіх, свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість* і т. п., вплив релігії і моралі і ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії і т. п.
- 9) *процес розвитку працівника і навчання*, а саме: бездумне або усвідомлене виконання роботи, ставка на інтелект або силу, процедури інформування працівників, визнання примату логіки в міркуваннях і діях або відмова від нього, абстракція і концептуалізація в мисленні або заучування, підходи до пояснення явищ і їх причин, способи і предмети навчання і т. п. [94].
- 10) *трудова етика і мотивування*, а саме: ставлення до роботи, поділ і заміщення роботи; чистота робочого місця; відповідальність за якість роботи, звички в роботі, оцінка роботи, система винагород і покарань, відносини «людина – машина», індивідуальна або групова робота; просування по службі.

Дослідники Ф. Харріс та Р. Моран [145] відзначають, що між характеристиками організаційної культури не повинно бути суперечностей, оскільки вони логічно пов'язані. Чим більше елементів визначається за кожною характеристикою, та при цьому усі вони узгоджені і зрозумілі співробітникам, тим сильніше організаційна культура даної компанії.

Н. Бердяєв [4] стверджує, що на формування організаційної культури, її зміст і окремі її характеристики впливають ряд факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У свою чергу внутрішнє середовище організації – це та частина зовнішнього середовища, яка знаходиться в рамках організації, саме вона надає сталий розвиток і найбезпосередніший вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище повністю пронизує організаційну культуру.

У своїй праці С. Кукура [52] серед основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на організаційну культуру компанії, виділяє:

- ▶ національну культуру та менталітет;
- ▶ ділових партнерів (постачальників, споживачів, фінансові інститути та ін.);
- ▶ конкурентів;
- ▶ акціонерів й власників;
- ▶ інвесторів;
- ▶ законодавчі акти (національного, регіонального та міжнародного рівня);
- ▶ міжнародну ситуацію (політична, економічна, соціальна);
- ▶ внутрішню політичну та економічну ситуації;
- ▶ внутрішню соціальну ситуацію;
- ▶ науково-технологічний прогрес.

О. Тихомірова [100] серед основних факторів внутрішнього середовища, що визначають організаційну культуру компанії, виділяє:

- ▶ особистість засновника організації;
- ▶ часовий період існування організації на ринку (стадія життєвого циклу організації);
- ▶ розмір організації;
- ▶ сферу діяльності організації;
- ▶ рівень освіченості й кваліфікації працівників;
- ▶ наявні ресурси;
- ▶ наявні технології.

Саме тому вчені [66; 117] пропонують розділити усі функції організаційної культури на дві групи в залежності від впливу зовнішнього або внутрішнього середовища, які систематизовані автором та наведені у *табл. 2.б.*

- 1) *функції зовнішньої адаптації* – група функцій, яка забезпечує пристосування організації до умов зовнішнього середовища і виживання в ньому;
- 2) *функції внутрішньої інтеграції* – група функцій, яка забезпечує цілісність організації та внутрішню єдність її членів.

Таблиця 2.6

Функції організаційної культури (сформовано на основі підходу [66; 117])

№ з/п	Функції	
	назва	сутність
1	2	3
<i>Функції зовнішньої адаптації</i>		
1	Інноваційна	постійний пошук нововведень, що забезпечують конкурентну перевагу
2	Формування позитивно іміджу організації	створення сприятливого враження про організацію в суспільстві
3	Орієнтація на споживача	реалізація принципу «клієнт завжди правий»
4	Регулювання партнерських відносин	формування поважливого ставлення до партнерів по бізнесу (в тому числі і до конкурентів)
5	Пристосування організації до потреб суспільства	забезпечення інтеграції організації в соціальні структури
<i>Функції внутрішньої інтеграції</i>		
1	Охоронна	функціонування специфічної системи організаційних цінностей, що розпізнає та відторгається негативні, згубні для організації цінності зовнішнього середовища [66, с.115]
2	Інтегруюча	об'єднання інтересів членів організації, формування відчуттів приналежності, ідентичності, залучення до справи організації
3	Нормативно-регулююча	забезпечення керованості і передбачуваності поведінки членів організації
4	Заміщаюча	функціонування в якості інструменту управління та заміна формальних та офіційних механізмів управління
5	Адаптивна	засвоєння новими членами організації культурних цінностей, залучення до клімату організації і робочого оточення
6	Освітньо-пізнавальна	орієнтація працівників на постійний розвиток і професійне самовдосконалення для збільшення людського капіталу організації.

1	2	3
7	Мотивуюча	розвинення почуття приналежності і причетності до благородної місії організації, яке підвищує урівень трудової мотивації співробітників
8	Комунікативна	пізнання норм поведінки та засобів спілкування, що сприятиме швидкому взаєморозумінню, прийняттю інформації та однаковості її трактувань
9	Управління якістю	формування почуття відповідальності за якість продукту або послуги через почуття причетності і приналежності до місії організації
10	Рекреативна («терапевтична»)	сприяння створенню психологічного комфорту, та відновленню душевних сил співробітників [66, с. 124]

Саме вся сукупність функцій організаційної культури є тією системою, яка забезпечує існування організації, підтримуючи її становлення і розвиток з урахуванням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Як визначає в своїй праці О. Стеклова [94, с. 11], сутність феномену «організаційної культури» можна зрозуміти через призму властивостей організаційної культури, які наведені у *табл. 2.7*.

Таблиця 2.7

Властивості організаційної культури

(сформовано на основі підходу О. Стеклової [94, с. 11])

№ з/п	Властивості	
	назва	сутність
1	2	3
1	Колективність	створення та формування організаційної культури є прерогативою колективу, члени якого знаходяться в тісному регулярному взаємодії, оскільки культура не може бути проведена засобами ізольованих один від одного особистостей
2	Емоційність	емоційне забарвлення культурних елементів надає їм величезне значення в житті соціальної спільності, оскільки організаційна культура має величезну емоційну силу

Закінчення табл. 2.7

1	2	3
3	Історичність	створення та формування організаційної культури є важким і повільним процесом, особливо на рівні тих припущень, які представляються як само собою зрозуміле. «Сильна» організаційна культура складається тоді, коли організація постійна і однорідна за своїм складом і існує протягом тривалого періоду часу
4	Динамічність	організаційна культура зазнає змін протягом всієї історії існування організації, незважаючи на свою уявну стабільність. Культурні зразки з часом втрачають свою актуальність, або повністю зникають чи приймають нову форму відповідно до нових умов

Таким чином, в умовах глобальних трансформацій, які не мають чітких прогнозних орієнтирів, організації змушені адаптуватися до нових умов і вибрати оптимальні для себе стратегії поведінки. Організаційна культура стає при цьому одним з інструментів управління даним процесом, а це визначає необхідність відповідності її ключових компонентів новітніх тенденцій в управлінні, їх гнучкість, адаптивність та ін. Організаційна культура є досить складною і багатофункціональною системою. Пріоритетність і значимість окремих функцій і характеристик організації може змінюватися в залежності від цілей організаційної культури, етапу її розвитку та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначення та дослідження особливостей організаційної культури конкретної організації дозволяє визначити й оцінити ступінь стабільності організації та особливості системи управління персоналом. Однак значення культури для організації проявляється перш за все в сукупності виконуваних нею функцій.

Розділ 3 ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ КУЛЬТУР В МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Концепції культурних вимірів

Протягом століть відомо про відмінності в культурах різних країн та народів. Однак лише з середини ХХ століття ці відмінності в національних культурах стають предметом наукових досліджень, а процес крос-культурної взаємодії – об'єктом досліджень крос-культурного менеджменту. Ідея цілісного опису феномена культури отримала подальший розвиток в дослідженнях, метою яких було створити типологію національних ділових культур.

Як зазначає в своїй роботі Д. Олянич [68, с. 28], саме в цей час починає формуватися етнометрія – напрям етносоціальних досліджень, який аналізує ментальні характеристики різних етнічних груп з використанням формалізованих (математичних) методів.

Як зазначає Г. Хофстеде [151], багато вчених у другій половині ХХ століття міркували про природу тих суспільних проблем, які впливають з різних параметрів квантитативних досліджень культури. Найбільш часто для класифікації використовувався рівень економічного розвитку або відповідності сучасним стандартам. Вчені, на основі емпіричних досліджень, намагалися визначити змінні («культурні виміри»), які найбільш точно можуть визначити культурні особливості кожної країни та групувати країни за цими параметрами, використовуючи типологізацію як метод наукового пізнання. Як науковий метод, який використовується в культурології, типологізація є розчленовуванням соціокультурних об'єктів і їх угруповань за деякими загальними обставинами, ознаками, створення деякої ідеалізованої типологічної моделі культури чи типу.

Згідно з точкою зору Є. Фалькової [108, с. 58], тип культури – це подібність, спільність, те, що об'єднує культурні одиниці в одну множину культур (а не одна культуру) і відрізняє цю множину від усіх інших.

Дослідники різних наукових шкіл крос-культурного менеджменту виділили понад 30 культурних вимірів, пов'язаних з поведінкою представників різних національних культур та їх відносин з іншими людьми, які можуть бути ознаками типологізації національних культур. Найбільш поширені на сьогоднішній день концепції типологізації національних культур (соціумів) були розподілені на відповідні групи, які представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Концепції типологізації національних культур (розроблено автором)

№ з/п	Автори, рік	Назва концепції	Культурні виміри
1	2	3	4
<i>Концепції культурних вимірів</i>			
1	Флоренс Клакхон та Фред Стродтбек (Florence Kluckhohn and Fred Strodtbeck) 1961	Концепція культурних орієнтацій	1) «ставлення людини до природи»; 2) «ставлення до оточуючих»; 3) «часова орієнтація»; 4) «мотивація поведінки»; 5) «вроджена схильність»
2	Герт Хофстед(е) (Geert Hofstede) 1979, 1983, 1991, 2012	Концепція культурних факторів	1) «дистанція по відношенню до влади»; 2) «співвідношення індивідуалізму і колективізму»; 3) «співвідношення мужності і жіночності»; 4) «уникнення невизначеності»; 5) «часова орієнтація»; 6) «потурання на протипагу стримування»
<i>Концепції культурного контексту та часової орієнтації</i>			
3	Едвард та Мілдред Холл (Edward and Mildred Hall) 1976	Концепція культурного контексту	1) характер використання простору; 2) характер використання часу
4	Річард Льюїс (Richard D. Lewis) 1997	Концепція часової орієнтації	«часова орієнтація»

1	2	3	4
<i>Концепції кластеризації культур</i>			
5	Сімха Ронен та Оded Шенкар (Simcha Ronen and Oded Shenkar) 1985	Концепція культурних груп (кластерів)	1) спільнота мови; 2) ступінь задоволеності умовами праці; 3) розподіл трудових ролей; 4) міжособистісні трудові відносини
6	Фонс Тромпенаарс та Чарльз Хемпден-Тернер (Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner) 1998	Параметрична концепція	1) «універсалізм – партикуляризм»; 2) «індивідуалізм – колективізм»; 3) «конкретність – дифузність»; 4) «емоційність – нейтральність»; 5) «досягнення – аскрипція»; 6) «послідовність – синхронність» (вимір часу); 7) «зовнішній контроль – внутрішній контроль»
7	Річард Р. Гестеланд (Richard R. Gesteland) 2002	Концепція моделей крос-культурної поведінки в бізнесі	1) «орієнтація ведення бізнесу»; 2) «відношення до статусу, ієрархії»; 3) «часова орієнтація»; 4) «стиль експресивності»

Першою визначеною групою є концепції культурних вимірів, які на підставі проявів культурних цінностей класифікувала національні культури за рядом культурних вимірів. *Другою* групою є концепції, які класифікували культури на основі аналізу фактора часу та простору. *Третя* група підходів до типологізації національних культур базується на формуванні кластерів (груп) країн на основі використання різних груп параметрів. Детально розглянемо та проаналізуємо основні групи концепцій типологізації національних культур, які були створені в контексті крос-культурного менеджменту.

Детально розглянемо концепцію культурних орієнтацій. Американські антропологи Ф. Клакхон та Ф. Стродтбек у 1961 році провели польове дослідження в п'яти невеликих географічно близьких спільнотах

на південному заході Сполучених Штатів (мормони, іспаномовні американці, техасці, індіанці навахо та індіанці зуні).

На основі цього дослідження Ф. Клакхон і Ф. Стродбек виділяють п'ять категорій проблем і відстоюють тезу, що все суспільства в світі знають можливі способи вирішення завдань, проте кожне суспільство обирає свій власний шлях в порядку застосування цих способів вирішення. Тому в будь-якій культурі спостерігається набір домінантних, або бажаних, видів ціннісної орієнтації.

Як зазначено в роботі дослідників Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 62], відповідно цієї теорії людство має справу з такими базовими проблемами, які визначили п'ять ціннісних вимірів, кожний з яких фіксує ціннісні орієнтації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ціннісні виміри відповідно до базових проблем суспільства

№ з/п	Базові проблеми	Ціннісні орієнтації (ціннісні виміри)
1	Якими мають бути відносини людини до природи?	▪ Ставлення людини до природи Man – nature orientation
2	Що таке відносини людини з іншими людьми?	▪ Ставлення до оточуючих Human nature orientation
3	На чому повинне бути сфокусовано життя людини в контексті її тимчасового перебування на землі?	▪ Часова орієнтація Time orientation
4	У чому модальність людської діяльності?	▪ Мотивація поведінки Activity orientation
5	Який характер внутрішнього життя людини?	▪ Вроджена схильність Relation orientation

Одну культуру відрізняє від іншої сукупність тих конкретних рішень, які культура обирає для подолання кожного типу ситуацій.

Як зазначено в роботі Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 62], при цьому рішення залежать від змісту, який люди надають

своїм буттям в цілому, і відносин з іншими людьми, з часом і природою зокрема.

Розглянемо сутність та особливості кожного з ціннісних вимірів концепції культурних орієнтацій Ф. Клакхона та Ф. Стродтбека більш детально.

1. *Ставлення людини до навколишнього природного середовища.*
Цей вимір має три різні прояви, особливості яких систематизовано та проаналізовано на основі робіт [21; 22, с. 50; 39; 108, с. 65], а результати аналізу автором представлено у *табл. 3.3.*

Таблиця 3.3

Культурна орієнтація «становлення людини до навколишнього середовища»

(систематизовано на основі робіт [21; 22; 39; 108])

№ з/п	Прояв	Характеристика	Представники
1	Господарювання	Ми можемо і повинні встановлювати повний контроль над природою і надприродним	США, Канада
2	Гармонія	Ми можемо і повинні встановлювати частковий, але не повний контроль, живучи в рівновазі з природними силами	країни Далекого Сходу
3	Підпорядкування	Ми не можемо і не повинні встановлювати контроль над природою, а навпаки, самі є об'єктом контролю з боку природи	країни Близького Сходу

Ці прояви «становлення людини до навколишнього середовища», згідно з точкою зору С. Васильєва [22, с. 50], мають свої особливості при постановці таких цілей:

- ▶ при підпорядкуванні позиції цілі ставляться рідко, бо передбачається, що для їх досягнення мало що можна зробити;
- ▶ в умовах гармонії відповідна ціль погоджується з оточенням, а корекція цілей або їх недосягнення досить поширені і не караються;
- ▶ при господарюванні передбачається постановка цілей, очікування їх досягнення і покарання за недосягнення.

2. *Ставлення до оточуючих.* Цей вимір розглядає ставлення до між-особистісних відносин має три різні прояви, особливості яких систематизовано та проаналізовано на основі робіт [21; 22, с. 50, 39; 108, с. 65], а результати аналізу представлено автором у *табл. 3.4.*

Таблиця 3.4

Культурна орієнтація «становлення до оточуючих»

(систематизовано на основі робіт [21; 22; 39; 108])

№ з/п	Прояв	Характеристика	Представники
1	Індивідуалістське	Людина відповідальна за саму себе; акцент на особистість або окрему сім'ю в групі	США
2	Колективістське	Відповідальність спрямована на групу, акцент на консенсусі всередині великої групи рівних	Малайзія, Ізраїль
3	Лінійне (ієрархічне)	Групи ієрархічні з виділенням більш високого авторитету (або авторитетів) в групі, а ця розстановка зберігається досить довго, тому суспільства багато в чому аристократичні	Британія, Франція

Як зазначено в роботі С. Васильєва [22, с. 52], цей вимір впливає на проектування робіт, підходи до прийняття рішення, особливості комунікацій, системи винагороди і формування кадрів організації.

3. *Часова орієнтація.* Цей вимір розглядає націленість культури в часі та має три прояви, особливості яких систематизовані та проаналізовані на основі робіт [21; 22, с. 52, 39; 108, с. 66], а результати аналізу наведені автором у *табл. 3.5.*

Цей вимір дозволяє визначити, який з видів планування є важливішим у даному суспільстві.

4. *Мотивація поведінки.* Цей вимір визначає відношення суспільства до діяльності та має три прояви, особливості яких систематизовані та проаналізовані на основі робіт [21; 22, с. 52; 39; 108, с. 66], а результати аналізу наведені у *табл. 3.6.*

Таблиця 3.5

Культурна орієнтація «часова орієнтація»
(систематизовано на основі робіт [21; 22; 39; 108])

№ з/п	Прояв	Характеристика	Представники
1	Минуле	Ми сфокусовані на минулому (час до зараз), і на збереженні і підтримці традиційних навчань, і вірувань, а досягнення минулого більш вражаючі, ніж сучасні	Італія
2	Теперішнє	Ми сфокусовані на сьогодні (зараз) і на підгонці під себе змін у віруваннях і традиціях; досягнення сьогодні найбільш важливі	США, Швеція, Данія
3	Майбутнє	Ми сфокусовані на майбутньому (час, який не настає), плануємо заздалегідь; досягнення минулого неважливі в порівнянні з планами на майбутнє	Японія, Росія

Таблиця 3.6

Культурна орієнтація «мотивація поведінки»
(систематизовано на основі робіт [21; 22; 39; 108])

№	Прояв	Характеристика	Представники
1	Пасивність (буття)	Мотивація внутрішня, підкреслює діяльність, яка цінується самою людиною, але не обов'язково іншими членами групи	Іспанія, Італія, Росія, Мексика, Японія
2	Екзистенційність (становлення)	Мотивація полягає в розвитку і зростанні своїх можливостей, які цінується людиною, хоча не обов'язково іншими членами груп	Франція, країни Південно-Східної Азії
3	Активність (дія)	Зовнішня мотивація, підкреслює діяльність, яка цінується людиною і схвалюється іншими членами групи	США, Австралія, Німеччина

5. *Вроджена схильність*. Цей вимір визначає уявлення про внутрішню природу людини та має шість проявів, оскільки додатково в цей вимір введено ще параметр «здатність змінюватися».

Особливості прояву культурної орієнтації «вроджена схильність» систематизовані та проаналізовані на основі робіт вчених [21; 22, с. 52, 39; 108, с. 66], а результати аналізу наведені у *табл. 3.7*.

Таблиця 3.7

Культурна орієнтація «вроджена схильність»
(систематизовано на основі робіт [21; 22; 39; 108])

№ з/п	Прояв природи людини	Характеристика
1	Добра / змінна	людина добра від природи, але може зіпсуватися
2	Добра / незмінна	людина добра від народження й до смерті
3	Нейтральна (амбівалентна) / змінна	людина нейтральна по відношенню до зла та добра та не може змінитися
4	Нейтральна (амбівалентна) / незмінна	людина є поєднанням добра та зла і якась з якостей може перемагти
5	Зла / змінна	Людина народилася злою, але може стати доброю. Однак завжди є небезпека назад стати злою
6	Зла / незмінна	Людина народилася злою і не можна нічого зробити. Отже, вимагає порятунку зовнішніми силами

Як зазначено в роботі [22, с. 53], в більшості розвинених країн людина вважається в основному доброю (хорошою) і заслуговує на довіру, у США використовується підхід нейтральний (змішаний). В залежності від природи людини обирається й спосіб управління людиною (від довірливого до жорсткого).

Таким чином, концепція ціннісних орієнтацій Ф. Клакхона і Ф. Стродтбека ініціювала подальші дослідження в цьому напрямку, оскільки була першою спробою використати ціннісний підхід в контексті крос-культурного менеджменту та визначити цінності, на яких ґрунтується життя кожного суспільства і які суттєво впливають на дії та поведінку представників цього соціуму. Однак, на думку Г. Хофстеде [151,

с. 13], інші вчені застосовували цю концепцію для всіх можливих зіставлень соціальних груп, не беручи до уваги обмеження, пов'язані з географічним параметром, не враховуючи вплив параметра рівня агрегації і не звертаючись до емпіричних даних.

Детально розглянемо особливості концепції культурних вимірів. Основоположником етнометрії вважається голландський вчений Герт Хофстеде, який почав свої дослідження в сфері крос-культурного менеджменту ще наприкінці 60-х років ХХ століття [47, с. 19].

Класифікація, яку розробив Г. Хофстеде на початку 80-х років ХХ століття, є однією з найбільш відомих в світі. В 70-х роках ХХ століття, коли Г. Хофстеде був творцем та керівником департаменту досліджень проблем персоналу в компанії ІВМ Еугоре, він розробив анкету, на основі якої було протестовано 116 тисяч робітників компанії в різних її підрозділах, розташованих у 40 країнах світу.

Як зазначено в роботі А. Наумова та І. Петровської [63], саме статистичний аналіз відповідей дозволив Г. Хофстеде стверджувати про наявність певних параметрів, за якими можна аналізувати та групувати країни. Це були питання про різні аспекти ціннісних орієнтацій представників різних країн (культур), а саме:

- ▶ проблеми відносин індивідуума і групи;
- ▶ концепція мужності і жіночності в поведінці;
- ▶ шляхи подолання невизначеності або контролю агресії і вираження емоцій;
- ▶ соціальна нерівність, включаючи відносини з владою.

Шляхом порівняння і перехресного аналізу своїх результатів з результатами, отриманими іншими вченими, Г. Хофстеде спробував продемонструвати витоки цих вимірювань в основних соціальних інститутах, таких, як релігія і сім'я і їх наслідки для таких вторинних інститутів, як економіка, політика і бізнес-організації. Вчений Г. Хофстеде [150] стверджував, що ці культурні виміри визначають способи структурування та управління організаціями.

Вимір – це певний аспект культури або зразок поведінки, що концентрується навколо вирішення певної проблеми. Усі культурні вимі-

ри не є абсолютними показниками, вони відносні. На основі результатів цього дослідження Г. Хофстеде визначив чотири основних параметри для виміру та співвідношення національних культур:

- «дистанція по відношенню до влади» (PDI);
- «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (IDV);
- «співвідношення мужності і жіночності» (MAS);
- «уникнення невизначеності» (UAI).

Потім кількість країн, які було досліджено, збільшилася до 72, і навіть зараз цей перелік постійно розширюється.

Після повернення з Китаю Г. Хофстеде визнав, що його чотири факторна модель національної культури абсолютно недостатня для розуміння країн Сходу. Тому в 80-ті роки ХХ століття, на основі матеріалів досліджень в Східній і Південно-Східній Азії, проведених канадським психологом Майклом Херріс Бондом, було введено п'ятий вимір – «часова орієнтація» (LTO) [149]. Даний вимір пояснює фундаментальні відмінності між «західним» і «східним» мисленням.

У першому десятилітті ХХІ століття дослідження болгарського вченого Михайла Мінкова, який використав дані дослідницького проекту «Всесвітній Огляд Цінностей» (World Values Survey; Minkov 2007) привели до перегляду вченим [151] розрахунку п'ятого виміру і до додавання шостого – «потурання на протипагу стримуванню» (IND), який стосується задоволення людських потреб і бажань, пов'язаних з насолодою життям.

Таким чином, зараз використовується шестифакторна модель Г. Хофстеде, яка була створена на основі результатів масштабного дослідження, проведеного в різних підрозділах компанії ІВМ. Існує й відповідний сайт, на якому можна отримати результати досліджень Г. Хофстеде [[http:// geert-hofstede.com/](http://geert-hofstede.com/)].

Більшість країн знайшли своє місце в запропонованій Г. Хофстеде класифікації в порівнянні з іншими країнами. Вимірювані фактори статистично помітні і комбінуються один з іншим усіма можливими способами, хоча деякі з комбінацій зустрічаються частіше, ніж інші.

Згідно з методичним підходом Г. Хофстеде [151], кожна країна (культура) отримує бали за кожним з п'яти культурних вимірів (від 0 до 100), де 0 означає низьке значення відповідного показника, а 100 – висока (хоча теоретично значення можуть перевищувати ці межі). Параметри культури завжди відносні, а не абсолютні, тобто в будь-якій культурі існує прояв обох протилежних значень виміру, однак їх співвідношення буде різним. Бальна оцінка дозволила Г. Хофстеде дати кожному виміру національної культур кількісну оцінку.

Детально розглянемо сутність кожного з культурних вимірів концепції культурних факторів Г. Хофстеде.

1. «Дистанція по відношенню до влади» (Power Distance Index).

Культурний вимір концептуально пов'язаний з поняттям «концентрацією влади» (централізації), яке вказує на ту ступінь, в якій суспільство схвалює нерівномірний розподіл влади в інститутах і організаціях. Згідно з точкою зору Є. Клейна [47, с. 20], дане поняття відбивається як в цінностях членів суспільства, що володіють незначною владою, так і в цінностях тих, хто наділений набагато більшими повноваженнями.

Значення індексу «дистанція по відношенню до влади» відображає ступінь нерівномірності влади в соціальних структурах (родина, організація, суспільство в цілому), толерантність до нерівності, схильність до підкорення владі та її повазі.

Як зазначено в роботі Д. Олянича [68, с. 28], особливість цього індексу полягає в тому, що він показує не тільки те, наскільки ідеєю централізації влади пройняті керівники, а і те, наскільки глибоко ця ідея проникла в культуру суспільства, як сприймається пересічними працівниками.

У світі існує ряд національних культур, які відрізняються високим ступенем внутрішнього нерівності, влада сконцентрована в руках нечисленних стійких еліт, централізованих організацій з потужними ієрархічними пірамідальними структурами і обмеженою передачею інформації знизу-вгору. Згідно з точкою зору Є. Клейна [47, с. 20], інші національні культури характеризуються меншим рівнем нерівності, більшою соціальною мобільністю, меншою концентрацією влади в ру-

ках обмежених еліт, наявністю децентралізованих організацій з менш вираженою ієрархічною структурою і можливостями досить вільної передачі інформації в вертикальному напрямку.

Дистанція влади як культурний вимір створюється в процесі соціалізації сім'єю, школою та іншими соціальними інститутами, виникнувши на ранніх рівнях соціалізації, дистанція влади визначає організаційну поведінку. Цей параметр показує допустимий ступінь нерівномірності в розподілі влади. В одних культурах втручання сильної влади розглядається як обмеження прав індивідуума. В інших, навпаки, як благо сприймається «сильна рука», котра «і покарає, і допоможе».

Згідно з методичним підходом Г. Хофстеде [151], культурний вимір «дистанція по відношенню до влади» означає ступінь нерівності в розподілі влади між людьми, який для населення країни є прийнятним.

Велика дистанція влади, при значенні $PDI \geq 50$, означає більшу централізацію влади, велику кількість рівнів ієрархії, значну частку управлінського персоналу, більшу диференціацію заробітної плати, терпимість до авторитарного стилю управління й чинованування. В таких культурах нерівність сприймається як природна і необхідна сутнісна характеристика будь-якої соціальної структури.

Мала дистанція влади, при значенні $PDI < 50$, вказує на відносну рівність у суспільстві у розподілі влади і вільний доступ до її представників, втручання влади сприймається як обмеження прав особистості.

Кожну зі світових культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади.

Крайніми значеннями цього фактора є два різних прояви відношення до влади, особливості якого систематизовано та проаналізовано на основі робіт вчених [22; 32; 49; 120], а результати наведено автором в табл. 3.8.

- *толерантність до влади*. Люди надають набагато менше значення положенню тієї чи іншої посадової особи в ієрархічній системі управління. Такі люди більше схильні до того, щоб ставити під сумнів рішення або вказівки вищестоящих посадових осіб або навіть відмовитися від їх виконання.

Розділ 3. Підходи до типологізації національних культур в менеджменті

- ▶ *повага до влади.* Люди схильні до того, щоб приймати владу і повноваження вищої посадової особи тільки на тій підставі, що ця посадова особа займає більш високе положення в ієрархічній системі управління, представники таких культур визнають і право вищого посадової особи на володіння такою владою.

Таблиця 3.8

Крайні значення виміру «дистанція по відношенню до влади»

(систематизовано на основі робіт [22; 32; 49; 120])

Толерантність до влади (значення виміру близько до 0)	Повага до влади (значення виміру близько до 100)
1	2
<i>Родина</i>	
1) виховання у дітей здатності проявляти свою волю; 2) поведження дітей з батьками як з рівними	1) виховання дітей в дусі слухняності батькам (послушність); 2) поведження дітей з батьками як зі старшими за становищем і віком (підкорення)
<i>Навчальний заклад</i>	
1) система освіти, в центрі якої знаходиться студент; 2) навчання з орієнтацією на об'єктивну істину	1) система освіти, в центрі якої знаходиться викладач; 2) навчання з орієнтацією на мудрість викладача
<i>Суспільство</i>	
1) нерівність у суспільстві має бути мінімізована; 2) всі люди взаємозалежні; 3) всі повинні мати рівні права; 4) використання влади (на зло чи благо) базується на законності; 5) система розподілу влади в суспільстві - не бездоганна, вона може бути об'єктом критики;	1) нерівність зводиться до суспільної норми, коли за кожним закріплюється його місце; 2) незалежність — доля небагатьох, більшість людей залежні; 3) чиновники мають привілеї; 4) домінування режиму особистої влади, її легітимність — відносна; 5) засудження не системи, а її жертв (невдах);

1	2
6) зміни в соціальній системі здійснюються через перерозподіл влади: еволюційний характер змін;	6) зміни в соціальній системі можна досягти, лише скинувши тих, хто знаходиться при владі: революційний характер змін;
7) люди, які знаходяться на різних владних рівнях, відчують незначне почуття тривоги і готові довіряти людям;	7) інші люди завжди становлять потенційну загрозу будь-чій владі, їм не слід довіряти (підвищене почуття тривоги);
8) існування прихованої гармонії між можновладцями і позбавленими влади;	8) існування прихованого конфлікту між чиновниками і позбавленими влади;
9) кооперація між людьми, які не наділені владою, базується на солідарності	9) кооперація між людьми, які не наділені владою, практично недосяжна зважаючи на недовіру їх один до одного

Дослідження цього культурного виміру виявило залежність величини індексу від рівня освіти. Співробітники з низьким рівнем освіти демонструють більші значення індексів, ніж співробітники з високим рівнем освіти. Однак, як зазначено в роботі вчених [91], при порівнянні країн розбіжності значень індексу в різних країнах у групах з низьким рівнем освітою менше, ніж між працівниками з високим рівнем освіти.

Результати досліджень Г. Хофстеде [73] показали, що:

- 43% відмінностей між країнами за даним індексом обумовлені географічним положенням;
- 51% – є комбінацією географічного положення та чисельності населення;
- 58% пояснюється комбінацією географічного положення, чисельності населення та ВВП на душу населення.

За припущенням дослідника Г. Хофстеде [149], ключовим аспектом залежності «географічне положення – дистанція влади» є велика потреба в технологічному розвитку в північних країнах через холодний клімат, що породжує певну (більш розвинену) соціальну структуру.

Різні культурні установки по відношенню до влади можуть призвести до помилок, що допускаються в процесі формування ділових контактів з партнерами. Саме тому необхідно враховувати культурний

вимір «дистанція по відношенню до влади», який впливає на систему менеджменту компаній. Особливості цього впливу систематизовані та проаналізовані на основі робіт вчених [22; 32; 120], а результати аналізу наведені автором у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Особливості впливу «дистанції по відношенню до влади»
на систему менеджменту компанії**
(систематизовано на основі робіт [22; 32; 120])

Складові системи	Мала дистанція влади	Велика дистанція влади
1	2	3
Організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ієрархія розглядається як тимчасовий розподіл обов'язків; ▪ структура організації плоска; ▪ тенденція до децентралізації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ієрархія — це природна, постійно існуюча нерівність; ▪ структура організації багаторівнева; ▪ тенденція до централізації
Організаційна політика	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мінімальна нерівність серед працівників; ▪ рівноправність і доступність керівництва; повага до нього 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нерівність і привілеї визнаються нормою; ▪ чиношанування і недоступність керівництва, емоційне ставлення до нього
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ слабо формалізовані цілі, які розділяються усіма рівнями ієрархії 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ сильно формалізовані цілі, які розділяються за рівнями ієрархії
Проектування роботи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нерівність ролей, упор на роль працівника; ▪ пріоритет групової роботи; ▪ широкий масштаб керованості; ▪ перевага горизонтальних зв'язків 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нерівність в статусах, важливість ролі менеджера; ▪ пріоритет індивідуальних завдань; ▪ вузький масштаб керованості; ▪ перевага вертикальних зв'язків
Влада	<ul style="list-style-type: none"> ▪ основа влади будується на законності і компетентності; ▪ правий той, на чиєму боці закон; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ основа влади будується на силі і харизмі; ▪ правий той, у кого влада;

Продовження табл. 3.9

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ переважає посадова основа влади; ▪ делегування повноважень через участь 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ переважає особиста основа влади; ▪ делегування повноважень через децентралізацію
Стиль управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ демократичний стиль управління; керівний склад мало-чисельний, керівник завжди доступний 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ авторитарний стиль управління, принцип «сильної руки»; ▪ значний склад керівництва і контролюючих спеціалістів, вище керівництво недоступне
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ плюралістичне лідерство, засноване на виборі більшості; ▪ лідер створює враження, що у нього менше влади, ніж насправді 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ олігархічне лідерство, засноване на кооптації; ▪ лідер демонструє максимум влади, що відповідає дійсності
Прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ для вирішення приймаються і неструктуровані проблеми; ▪ переважають раціональні рішення; ▪ відповідальна особа у кожного рішення є 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ для вирішення приймаються тільки структуровані проблеми; ▪ пріоритет політичних рішень; ▪ важко знайти відповідальну за рішення особу
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ різниця в рівні зарплати невелика, диференціація оплати за рахунок соціальних виплат; ▪ особистість понад усе, а чин має другорядне значення; ▪ підлеглі проявляють ініціативу; ▪ настанови керівництва носять характер порад або коректування 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ велика різниця у привілеях та рівні заробітної плати працівників різних рангів, диференціація оплати за рахунок прямих виплат і привілей; ▪ підлеглі очікують наказів; ▪ ініціатива підлеглих не схвалюється керівництвом
Кар'єра	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень освіти впливає на рівень влади 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рівень освіти не впливає на рівень влади
Конфлікт	<ul style="list-style-type: none"> ▪ прихована гармонія між рівнями влади 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ прихований конфлікт між рівнями влади

1	2	3
Групова динаміка	▪ співпраця і згуртованість на основі свободи і порядку	▪ конкуренція і «організаційний безлад» у безвладних

Велика дистанція влади (відповідно повага до влади) характерна для країн Азії, Африки, арабських країн, Латинської Америки, Франції, Іспанії, України та Росії.

Мала дистанція влада (толерантність до влади) відзначається в країнах Північної Європи, Данії, Норвегії, Нової Зеландії, Ізраїлю, Австрії, Англії, США.

2. «Співвідношення індивідуалізму і колективізму» (Individualism versus Collectivism). У процесі виховання особистості одні культури роблять акцент на самостійність і ініціативність, в інших культурах система цінностей прямо протилежна. Культурний вимір «співвідношення індивідуалізму і колективізму» також відомий як «соціальна орієнтація» – уявлення людини про відносну значущість інтересів індивіда по відношенню до інтересів групи, до якої він належить.

Домінування індивідуалізму в культурі країни свідчить про наявність вільно пов'язаної соціальної структури суспільства, в якому люди, як передбачається, дбають лише про себе і про свої родини. В той час як колективізм передбачає, що люди можуть розраховувати на турботу про себе з боку родичів, кланів або трудових організацій. Більш колективістські суспільства вимагають більшої емоційної залежності своїх членів від їх організацій. Згідно точки зору вчених [49], у суспільстві, де забезпечується рівновага прав особистості і колективу, передбачається, що організації, несуть значну відповідальність за своїх членів. За допомогою цього культурного виміру пропонується розкривати, в якій якості люди даної країни переважно діють: як індивіди чи як члени певної групи.

Індивідуалізм, при значенні $IDV \geq 50$, відзначається в культурах, де існує система цінностей, в якій домінує особистість окремої людини; люди мають право критикувати співробітників і керівництво;

кар'єрне зростання пов'язане лише з якість та досягненнями цієї особистості.

Колективізм, при значенні $IDV < 50$, відзначається в культурах, де домінує система цінностей, в якій окрема людина є перш за все частиною групи, а вже потім – особистістю; всі працюючі зорієнтовані на досягнення колективної цілі та колективного успіху; за недоліки чи поразки окремої людини відповідальний увесь колектив; службова кар'єра мало залежить від особистісних якостей працівника.

Крайніми значеннями виміру «соціальна орієнтація» є два протилежних стани, особливості яких систематизовано та проаналізовано на основі робіт вчених [32, с. 193; 120], а результати наведено автором у *табл. 3.10*.

Таблиця 3.10

Крайні значення виміру «співвідношення індивідуалізму і колективізму»

(систематизовано на основі робіт [32; 120])

Індивідуалізм (значення виміру близько до 100)	Колективізм (значення виміру близько до 0)
1	2
<i>Родина</i>	
1) спрямованість виховання на усвідомлення поняття «я»; 2) перевага особистої думки над думкою групи; 3) обов'язки та відчуття по відношенню до себе: <ul style="list-style-type: none"> ▪ власні інтереси, ▪ самореалізація, ▪ почуття провини 	1) спрямованість виховання на усвідомлення поняття «ми»; 2) формування особистої думки під впливом групи; 3) обов'язки та відчуття по відношенню до родини: <ul style="list-style-type: none"> ▪ гармонія інтересів, ▪ повага до спільної позиції, ▪ почуття сорому за проступки
<i>Навчальний заклад</i>	
1) безперервне навчання; 2) навчання тому, як вчитися	1) навчання лише в молодості; 2) навчання тому, як щось робити
<i>Суспільство</i>	
1) інтереси індивідуума вище інтересів групи;	1) інтереси групи вище свого власного добробуту, інтересів або успіху;

1	2
2) індивідуум як база для розвитку ідентичності;	2) соціальна система як база для розвитку ідентичності;
3) індивідууми емоційно незалежні від інститутів і організацій;	3) індивідууми емоційно залежні від інститутів і організацій;
4) робота для людини	4) людина для роботи

- ▶ *індивідуалізм* – це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль відводиться людині, основні цінності якої – розвинене почуття власної гідності та незалежність дій і суджень. Такі люди в багатьох випадках ставлять свою кар'єру вище за інтереси своїх компаній, вони схильні до того, щоб оцінювати прийняті рішення в категоріях задоволення своїх особистих інтересів. Прикладом є США з максимальним рівнем індивідуалізму;
- ▶ *колективізм* – це культурний світогляд, відповідно до якого основна роль відводиться групі. Поведінка індивіда в культурному середовищі такого суспільства в значній мірі визначається почуттям сорому, члени групи спрямовують максимум зусиль на те, щоб їх взаємодія з іншими членами групи була гармонійною, безконфліктною і врівноваженою. Прикладом є Японія з максимальним рівнем колективізму.

МНК повинні бути добре обізнаними в питанні соціальної орієнтації країн-партнерів. Як зазначено в роботі вчених Р. Гріффіна та М. Пастея [32, с. 193], в багатьох випадках сімейність не схвалюється в індивідуалістичних культурах, але широко застосовується у процесі комплектування персоналу в культурах з високим рівнем колективізму.

Цей індекс також має вплив і на систему менеджменту компаній, особливості цього впливу систематизовані та проаналізовані на основі робіт вчених [22, с. 77; 32 с. 194; 47, с. 21; 49], а результати аналізу наведені автором у табл. 3.11.

В результаті досліджень на основі підходу Г. Хофстеде були зазначені наступні закономірності, які відзначені в роботах вчених [22; 68; 91; 108]:

Таблиця 3.11

**Особливості впливу «співвідношення індивідуалізму і колективізму»
на систему менеджменту компанії**

(систематизовано на основі робіт [22; 32; 47; 49])

Складові системи	Індивідуалізм	Колективізм
1	2	3
Ідентифікація себе в організації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розважлива залученість; ▪ акцент на індивідуальній ініціативі і досягненнях; ▪ ідеал – лідерство 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ моральна залученість; ▪ акцент на приналежності до організації; ▪ ідеал – бути її членом
Проектування роботи і структури	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низький контекст роботи; ▪ увага відношенню до роботи; ▪ переважно горизонтальні зв'язки; ▪ широкий масштаб керованості з малою кількістю рівнів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ високий контекст роботи; ▪ увага до відносин на роботі; ▪ переважно вертикальні зв'язки; ▪ вузький масштаб керованості з великою кількістю рівнів
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ увага до відносин в структурі; ▪ управління індивідом в групі 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ увага до відносин в структурі; ▪ управління групою індивідів
Влада	<ul style="list-style-type: none"> ▪ універсалізм; ▪ переважно особистісні джерела влади; ▪ завдання переважають над відносинами; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ партикуляризм; ▪ переважно статусні джерела влади; ▪ відносини переважають над завданням
Прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ індивідуальні рішення; ▪ координація на основі диференціації; ▪ орієнтація на зовнішні проблеми 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ колективні рішення; ▪ координація на основі інтеграції; ▪ орієнтація на внутрішні проблеми
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ винагорода пропорційна особистим досягненням 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ винагорода пропорційна досягненням колективу
Кар'єра	<ul style="list-style-type: none"> ▪ власні інтереси вище інтересів компанії; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтереси компанії вище власних інтересів; ▪ врахування думки групи;

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ врахування індивідуальних здібностей і вмінь; ▪ процедури формалізовані 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ процедури носять неформальний характер і можуть змінюватися
Конфлікти	<ul style="list-style-type: none"> ▪ основа здорової конкуренції; ▪ співпраця як шлях до вирішення конфлікту 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ руйнівний початок – боязнь розпаду групи; ▪ компроміс як шлях до вирішення конфлікту
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низька важливість контексту; ▪ зворотній зв'язок через реалізацію себе 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока важливість контексту; ▪ зворотній зв'язок через відкриття себе для інших
Співвідносини з колегами	<ul style="list-style-type: none"> ▪ співвідносини з іншими як з потенційними ресурсами; ▪ практична модель взаємовідносин – на раціональній основі 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ співвідносини з іншими як з членами своєї групи; ▪ етична модель взаємовідносин – на принципах моралі

- ▶ найбільш розвинені країни (з великим ВВП на душу населення) зазвичай мають більше значення цього індексу (індивідуалізм), однак винятком є Японія з максимальним рівнем колективізму;
- ▶ значення цього індексу зростає у процесі модернізації суспільства, тобто при переході від складних сімей (декілька поколінь) до простих сімей (одне покоління);
- ▶ наявність негативної кореляції між IND та PDI.

Загалом східні суспільства зазвичай тяжіють до колективної культури (Японія, Пакистан, Гонконг, Тайвань, Сінгапур та інші країни Азії). Також колективними є культури Мексики, Перу й Колумбії. У Європі до колективних культур відносять Іспанію, Португалію, Грецію і Австрію.

Представниками індивідуальної культури є США, Великобританія, Австралія, Канада, Нова Зеландія та Нідерланди.

3. «Співвідношення мужності і жіночності» (Masculinity versus Femininity). Практично у всіх суспільствах домінує модель соціалізації, в якій чоловікам відводять більш активну роль перетво-

рювачів світу, а жінкам – більш пасивну роль берегині сімейного вогнища. Різні дані про важливість цілей переслідуваних в процесі праці показують, що для чоловіків більш важливим є економічний розвиток і зростання доходів, а для жінок – підвищення якості життя та покращення відносин з людьми.

При цьому, згідно з точкою зору Є. Клейна [47, с. 21], одні суспільства в більшій мірі тяжіють до чоловічого поданням цілей роботи, а інші – до жіночого, що знаходить відповідне відображення на осі цього виміру.

Культурний вимір «співвідношення мужності і жіночності» (Masculinity) також відомий як «орієнтація на досягнення цілей», як взазначено в роботі вчених [32, с. 201], він розкриває спосіб мотивації людей до виконання тієї чи іншої роботи на шляху досягнення певних цілей.

Як зазначено в роботі В Корженко та Ж. Писаренко [49], за допомогою цього культурного виміру пропонується розкривати прихильність людей даної культури до таких цінностей, як наполегливість, самовпевненість, рекорди, героїзм, що притаманні в більшій мірі чоловікам, або прагнення людей налагодити рівні відносини, схильність до компромісів, скромності, турботи про ближніх, якості життя, більш притаманних жінкам.

Мужність (маскулінізм, активна цільова поведінка), при значенні $MAS \geq 50$, відзначається в культурах, де присутнє домінування традиційних чоловічих цінностей, таких як успіх, гроші, матеріальні цінності, амбіційність, кар'єра, конкуренція. Існує чіткий розподіл гендерних ролей. Для керівника важливі сила, швидкість рішень, масштабність підходів, жорсткість.

Жіночність (пасивна цільова поведінка), при значенні $MAS < 50$, притаманна суспільствам, де переважає жіночність, гармонія та схильність до компромісів, домінують якість життя та турбота про інших. Керівник цінується за уміння організувати безконфліктну групову роботу та розробити справедливую мотивацію.

Як зазначено в роботі вчених [32, с. 201], крайніми значеннями цього виміру є два різних види цільової поведінки, особливості яких систе-

Розділ 3. Підходи до типологізації національних культур в менеджменті

мативовано та проаналізовано на основі робіт [22; 32, с. 201; 49; 120], а результати аналізу наведено автором в *табл. 3.12*.

Таблиця 3.12

Крайні значення виміру «співвідношення мужності і жіночності»

(систематизовано на основі робіт [22; 32; 49; 120])

Мужність /активна цільова поведінка (значення виміру близько до 100)	Жіночність / пасивна цільова поведінка (значення виміру близько до 0)
<i>Родина</i>	
1) акцент на відносини; 2) солідарність; 3) рівність статей	1) акцент на досягнення; 2) змагальність; 3) домінування чоловіків
<i>Навчальний заклад</i>	
1) норма – середні студенти; 2) мета – соціальна адаптація; 3) результати навчання не дуже важливі	1) норма – кращі студенти; 2) мета – академічні успіхи; 3) погане навчання, відрахування – катастрофа, може привести до суїциду
<i>Суспільство</i>	
1) домінує спрямованість на досягнення високих результатів; 2) домінує ідея «жити, щоб працювати»; 3) переоцінка своїх переваг; 4) головним показником успіху є кар'єра і матеріальний добробут; 5) рішучість у вчинках; 6) жорстке розділення гендерних та соціальних ролей; 7) незалежність; 8) повага переможцям; 9) конкуренція	1) домінують моральні та етичні норми; 2) домінує ідея «працювати, щоб жити»; 3) недооцінка своїх переваг; 4) якість життя є головним досягненням роботи; 5) інтуїція і виваженість у вчинках; 6) відсутнє чітке розділення гендерних та соціальних ролей; 7) взаємозалежність; 8) співчуття знедоленим; 9) рівність і солідарність

- ▶ активна цільова поведінка (чоловіча), люди, які її демонструють, схильні понад усе цінувати матеріальні блага, гроші і наполегливість у досягненні цілей;

- пасивна цільова поведінка (жіноча), для цих людей найбільшу цінність представляють взаємини з іншими членами суспільства, якість життя і турбота про ближніх.

Культурний вимір «співвідношення мужності і жіночності» показує важливість для представників національної культури високих доходів, визнання, досягнень й викликів.

Цей індекс також має вплив і на систему менеджменту компаній, особливості цього впливу систематизовані та проаналізовані на основі робіт [22, с. 78; 49], а результати аналізу наведені автором у *табл. 3.13*.

Таблиця 3.13

**Особливості впливу «співвідношення мужності і жіночності»
на систему менеджменту компанії (систематизовано на основі робіт [22; 49])**

Складові системи	Мужність / активна цільова поведінка	Жіночність / пасивна цільова поведінка
1	2	3
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ орієнтація на завдання; ▪ масштаб (кількість) роботи 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ орієнтація на роль; ▪ складність (якість) роботи
Проектування роботи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ тенденція до широкої спеціалізації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ тенденція до вузької спеціалізації
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ поважають силу, швидкість рішень, масштабність підходів, рішучість та жорсткість; ▪ цінуються експертні знання 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію; ▪ цінуються відносини
Прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівник самостійно приймає рішення і розв'язує проблеми; ▪ рішення приймаються на основі логіки; ▪ цікавість до проблем, вирішення яких спрямоване на одержання нового; ▪ увага до фактів; ▪ віра в силу індивідуальних рішень 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ панує солідарність у прийнятті рішень; ▪ рішення приймаються скоріше інтуїтивно; ▪ цікавість до проблем, вирішення яких направлено на застосування нового; ▪ увага до думок інших; ▪ віра в силу консенсусних рішень

1	2	3
Конфлікт	вирішення конфліктів силовими методами	вирішення конфліктів через компроміс і переговори
Кар'єра	чоловіки займаються просуванням по кар'єрних сходах в традиційно чоловічих видах діяльності	чоловіки і жінки прагнуть зробити кар'єру в найрізноманітніших сферах діяльності
Комунікації	важливий вербальний аспект; прямота і відкритість; невміння слухати	важливий невербальний аспект; виваженість і обачність; вміння слухати

Згідно з дослідженнями Г. Хофстеде [151], спостерігається кореляція між цим індексом й географічним положенням: чим ближче країна до екватора, тим вище індекс, і відповідно, наближаючись до полюсів, він знижується.

Вчений Г. Хофстеде [151] пояснює цей факт необхідністю володіння когось комплексних навиками в суворих кліматичних умовах. Також були виявлені й інші статистичні закономірності: негативна кореляція індексу з ростом населення в багатих країнах і позитивна кореляція в бідних країнах. Звісно ж, що відмінності в значеннях цього індексу пояснюються історією і традиціями країн. Такі показники, як досягнення і доходи, мають позитивну кореляцію з індексом, в той час як соціальні та економічні показники – негативну.

До країн з більш активною цільовою поведінкою (домінуванням «мужності») відносять Англію, Австралію, Ірландію, Німеччину, США, Швейцарію, Італію та Японію. Більш пасивна цільова поведінка («жіночність») характерна для представників Данії, Нідерландів, Норвегії, Швеції, Монако, Фінляндії.

4. «Уникнення невизначеності» (Uncertainty Avoidance Index). Культурний вимір пов'язаний зі «структуванням видів діяльності» (формалізація, спеціалізація, стандартизація), і вказує на недостатню терпимість суспільства до невизначеності і неоднозначності. Це виражається в підвищеному рівні неспокою і вивільненні енергії, в більшій потребі наявності формальних пра-

вил та абсолютних істин, і в меншій терпимості до людей або груп людей з нетрадиційними ідеями або типами поведінки.

Як зазначено в роботі Є. Клейна [47, с. 21], деякі культури відрізняються більш високими рівнями активності та особистісної енергії.

Цей вимір визначає ступінь невизначеності, соціальної нестабільності, двозначності, який є нормальним і при якому члени суспільства відчують себе комфортно. В якості одного з шляхів зменшення та обмеження рівня невизначеності суспільством використовуються розробка детальних законів, правил поведінки та інструкцій на всі випадки життя. Серйозна зарегульованість в суспільному та економічному житті – один з показників того, що для даної національної культури притаманний високий ступінь уникнення невизначеності.

Високий ступінь уникнення невизначеності, при значенні $UAI \geq 50$, свідчить, що в суспільстві все, що не дозволено, то заборонено і незаконно, але разом з тим, що характерно, поширене повсюдне порушення законів й загальний правовий нігілізм. Невиконання (порушення) численних законів і підзаконних актів зазвичай не тільки не засуджується суспільством морально, а й користується підтримкою більшості населення.

Такі культури прагнуть усунути двозначність у відносинах, «визначити умови на березі», постійно використовують детальні закони і правила поведінки на всі випадки життя, прагнуть до підвищення рівня спеціалізації, формалізації і стандартизації своїх організацій. Вони надають велику цінність однаковості, мають невисоку толерантність до нетрадиційних ідей й виявляють до них менше інтересу, прагнуть уникати ризикованих рішень. Як зазначають вчені [22; 68; 91], в такому суспільстві відзначається високий рівень занепокоєння, що знімається через проявлення емоцій та агресивність.

Низький ступінь уникнення невизначеності, при значенні $UAI < 50$, означає, що все, що не заборонено, в суспільстві вважається дозволеним; все в житті передбачити не можна, тому детальним контрактами волюють рамкові домовленості з можливістю коригування по ходу. В цілому в такому суспільстві часто панує підхід, колись сформульований Наполеоном: «Спочатку вплютаємося в бій, а там подивимося» [120].

Розділ 3. Підходи до типологізації національних культур в менеджменті

Тобто представники такої культури, згідно з точкою зору А. Наумова та І. Петровської [63], більш схильні до ризику, нововведень, змін, автономії і самостійності.

Як зазначено в роботі [68, с. 29], в таких культурах релаксація має пасивний характер, прояв емоцій не заохочується і відзначається високий рівень толерантності.

Крайніми значеннями цього параметру є два різних прояви відношення до невизначеності, особливості яких систематизовано та проаналізовано на основі робіт вчених [32, с. 198; 47, с. 20; 120], а результати аналізу наведено автором в *табл. 3.14*.

Таблиця 3.14

Крайні значення виміру «уникнення невизначеності»

(систематизовано на основі робіт [32; 47; 120])

Прийняття невизначеності (значення виміру близько до 0)	Неприйняття невизначеності (значення виміру близько до 100)
1	2
<i>Родина</i>	
1) усе нове забавне та цікаве; 2) безтурботність, безболісність сприйняття нового, рідкісні випадки напруженого стану; 3) демонстрація емоцій і агресії неприпустима	1) усе нове, відмінне, незвичне — небезпечно; 2) високий рівень занепокоєння і тривожності, напружений стан; 3) демонстрація емоцій і агресії прийнятна
<i>Навчальний заклад</i>	
1) зручна для студентів форма навчання: ▪ неструктуровані навчальні ситуації; ▪ невизначені цілі; ▪ завдання загального характеру; ▪ відсутність графіку виконання завдань; 2) викладач може визнати: «Я не знаю»; 3) відносність і практика як критерії істини; 4) пошук відповіді на питання «як робити?»; 5) дедуктивний процес пізнання	1) зручна для студентів форма навчання: ▪ структуровані навчальні ситуації; ▪ точно визначені цілі; ▪ деталізовані завдання; ▪ чіткий графік виконання завдань; 2) викладач повинен знати відповіді на усі запитання; 3) пошук однозначності і абсолютної істини; 4) пошук відповіді на питання «що робити?»; 5) індуктивний процес пізнання

1	2
<i>Суспільство</i>	
1) низький рівень формалізації та стандартизації; 2) невизначеність легко сприймається як внутрішня властивість життя ; 3) «хто не ризикує, той не п'є шампанське»; 4) викритий прояв емоцій не заохочується; 5) агресивна поведінка не заохочується; 6) конкуренція та конфлікт можуть здійснюватися на принципах справедливості і використовуватися конструктивно; 7) високий рівень толерантності; 8) нелюбов до письмових правил та інструкцій; 9) позитивне відношення до молоді; 10) готовність до ризику в житті; 11) віра в дженералізм (загальний характер проблеми) і здоровий глузд; 12) влада існує для служби громадянам; 13) мінімальний прояв націоналізму; 14) якщо правила не можуть бути виконані, слід їх змінити	1) високий рівень формалізації та стандартизації; 2) невизначеність в життя сприймається як постійна загроза; 3) «час – це гроші»; 4) відкритий прояв емоцій; 5) агресивна поведінка не заборонена; 6) запобігання конкуренції та конфліктам, які можуть спровокувати агресію; 7) низький рівень толерантності; 8) емоційна потреба в письмових правилах та інструкціях; 9) відношення до молоді з підозрою; 10) турбота про безпеку життя; 11) віра в експертів і спеціальні знання; 12) звичайні громадяни некомпетентні в порівнянні з владою; 13) всеохоплюючий націоналізм; 14) якщо правила не можуть бути виконані, слід покаятися, щоб скупити провину

- *прийняття невизначеності.* Люди, які поділяють таку культуру, стимулюють зміни і можливість домогтися успіху за допомогою використання нових можливостей. Невизначеність ситуацій розцінюється як контекст, в якому індивід може сформувати і розвинути нові можливості, а також своєю наполегливою працею максимально їх використати.
- *неприйняття невизначеності.* Люди, які є представниками такої культури, не приймають невизначені ситуації і, в міру можливостей, уникають їх. Невизначеність ситуацій та зміни розцінюються як небажані явища.

Природа культурного виміру «уникнення невизначеності» не так зрозуміла, як дистанція влади, але представникам середнього класу притаманне більше прийняття невизначеності в суспільстві, оскільки, як зазначено вченими [91], ця група людей має цінності, які знімають зростання тривожності.

Згідно з точкою зору Є. Клейна [47, с. 20], культури, які здатні до прийняття невизначеності, є більш пристосованими до ведення бізнесу в умовах бурхливого розвитку електронної комерції, ніж культури, які уникають невизначеності.

Найзначніший вплив має цей індекс на систему менеджменту компаній, особливості цього впливу систематизовані та проаналізовані на основі робіт вчених [22; 32, с. 199; 47, с. 20; 120], а результати аналізу наведені автором у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Особливості впливу «уникнення невизначеності» на систему менеджменту компаній (систематизовано на основі робіт [22; 32; 47; 120])

Складові системи	Низький ступінь уникнення невизначеності	Високий ступінь уникнення невизначеності
1	2	3
Організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> ▪ гнучка структура управління; ▪ гнучкі правила і процедури ведення бізнесу; ▪ пріоритет горизонтальних зв'язків; ▪ широкий масштаб керованості з малою кількістю рівнів; ▪ у одного підлеглого може бути два начальника 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ жорстка ієрархічна структура управління; ▪ еталонні правила і процедури ведення бізнесу; ▪ пріоритет вертикальних зв'язків з великою кількістю рівнів; ▪ у одного підлеглого не повинно бути двох начальників
Ідентифікація себе в організації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ як частина загального; ▪ ідентифікація підлеглих — це проблема керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ як особливе; ▪ підлеглі зобов'язані ідентифікувати себе для керівництва за допомогою формальних символів (посвідчень)

Продовження табл. 3.15

1	2	3
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ більше виражені в термінах якості; ▪ переважно короткострокові; ▪ можуть встановлюватися підлеглими 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ більше виражені в кількісних термінах; ▪ переважно довгострокові; ▪ встановлюються керівництвом
Проектування роботи	<ul style="list-style-type: none"> ▪ рольова орієнтація, широка спеціалізація; ▪ відстеження процесу; ▪ низька потреба в чітких інструкціях і вказівках; ▪ висока самостійність; ▪ упор на складність роботи та низький її контекст; ▪ увага до відносин на роботі; ▪ справа для людини 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ орієнтація на завдання, вузька спеціалізація; ▪ відстеження функцій; ▪ висока потреба в чітких інструкціях і вказівках; ▪ висока самодіяльність; ▪ упор на масштаб роботи та високий її контекст; ▪ увага до відносин на роботі; ▪ людина для справи
Влада	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівник для підлеглого; ▪ підлеглі готові протестувати проти неправильного рішення керівника 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підлеглий для керівника; ▪ при незгоді з рішенням керівника підлеглі мовчать
Стиль управління	<ul style="list-style-type: none"> ▪ незначна різниця в компетентності між керівником і підлеглими; ▪ перевагу має демократичний керівник; ▪ працівники бажують підкорятися керівникові; ▪ участь в управлінні розцінюється як взяття на себе певних зобов'язань 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ велика різниця в компетентності між керівником і підлеглими; ▪ перевагу має жорсткий керівник більш кращий; ▪ підлеглі більше залежать від керівника і приймають це за норму; ▪ песимізм у підлеглих щодо ефективності участі в управлінні
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лідера зазвичай поважають або цінують; ▪ прагнення лідера робити правильну справу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ лідера люблять або ненавидять; ▪ прагнення лідера робити справу правильно

1	2	3
Управління НДДКР	<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока здатність до створення нового, але низька — до його освоєння 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низька здатність до створення нового, але висока — до його запозичення
Прийняття управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визнання неструктурованих проблем; ▪ віра в відсутність єдиної вірної відповіді; ▪ схильність до обговорення проблеми; ▪ можливе дисидентство; ▪ терпимість до незгодних 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ визнання лише структурованих проблем, ▪ віра в необхідність отримання єдиної вірної відповіді; ▪ від учасників обговорення очікується отримання відповідей на всі питання; ▪ рішення приймаються на основі консенсусу; ▪ незгодні несуть небезпеку
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> ▪ переважає мотивація на досягнення, самоповагу і співучасть; ▪ старання робота за потребою без внутрішньої мотивації на постійну діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ переважає мотивація на безпеку, самоповагу і співучасть; ▪ прагнення працювати старанно і бути завжди чимось зайнятим
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ низька важливість контексту; ▪ вміння слухати; ▪ повага до письмової комунікації; ▪ помірна секретність 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ висока важливість контексту; ▪ сильний невербальний аспект; ▪ високий рівень секретності
Конфлікт	<ul style="list-style-type: none"> ▪ допущення на рівноправній основі для конструктивного використання 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ уникнення або вирішення силою, оскільки викликає агресію
Співвідносини з колегами	<ul style="list-style-type: none"> ▪ конфіденційність; ▪ колеги залишаються друзями при розходженні думок 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ підозрілість; ▪ відмінність в думках тільки посилює недовіру

До країн з низьким ступенем уникнення невизначеності (прийняття невизначеності) відносять США, Англію, Данію, Скандинавські країни (окрім Фінляндії), Сінгапур, Гонконг, Австралію, Індонезію.

Країнами з високим ступенем уникнення невизначеності (неприйняття невизначеності) є Ізраїль, Австрія, Японія, Італія, Колумбія, Франція, Перу, Німеччина, Бельгія, Греція.

Ділова культура України має досить високий ступень уникнення невизначеності, однак дослідники [22; 120] відзначають, що молоде покоління (20–30 років) має більш низький ступень уникнення невизначеності.

5. «Часова орієнтація» (Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation). Культурний вимір визначає ступінь, в якій представникам даної культури властиві довгострокові (або короткострокові) плани на майбутнє в плані роботи, життєдіяльності та інших аспектів соціального життя.

Для культур деяких країн характерна довгострокова орієнтація на майбутнє, в якій цінується відданість, працьовитість, наполегливість і ощадливість.

Як зазначено в роботі вчених [32, с. 203], в культурах інших країн прийнято зосереджувати увагу на минуле та сьогодення, роблячи особливий наголос на повазі до традицій і виконанні зобов'язань перед суспільством.

Довгострокова орієнтація (конфуціанський динамізм), при значенні ЛТО ≥ 50 , виявляється у погляді в майбутнє та в наполегливості щодо досягнення цілей. Вона також пов'язана з патерналізмом, який визначається як стан слабших представників суспільства, коли вони відчують високу потребу в захисті і опіці з боку більш сильних представників даного або іншого суспільства, зокрема – держави або керівництва організації.

Як відзначає Г. Хофстеде [151], короткострокова орієнтація, при значенні ЛТО < 50 , характеризується поглядом у минуле та сучасне, виявляється через повагу до традицій та виконання соціальних зобов'язань, боязнь «втратити обличчя».

Крайні значення «часової орієнтації» систематизовані та проаналізовані на основі роботи [22], а результати аналізу наведені автором у *табл. 3.16*:

Таблиця 3.16

Крайні значення виміру «часова орієнтація» (сформовано на основі [22])

Довгострокова орієнтація (значення виміру близько до 100)	Короткострокова орієнтація (значення виміру близько до 0)
<i>Родина</i>	
1) адаптація традицій до сучасного контексту; 2) зацікавленість в дотриманні вимог чесноти; 3) усі як одна сім'я	1) повага до традицій; 2) інтерес до пошуку правди; 3) кожна людина – особистість.
<i>Навчальний заклад</i>	
1) життя в очікуванні дива	1) немає невдач, є тільки досвід
<i>Суспільство</i>	
1) обмежена повага до соціальних і статусних зобов'язань; 2) економія, ощадливість і запасливість щодо ресурсів; 3) високий рівень заощаджень, достатні інвестиційні можливості; 4) терплячість в очікуванні результату; 5) можна йти на все, лише б зберегти обличчя	1) повага до соціальних і статусних зобов'язань; виконання їх за всяку ціну; 2) соціальна конкуренція, яка веде до перевитрат; 3) низький рівень заощаджень, малі інвестиції в розвиток; 4) очікування швидкого результату; 5) бажання підкорятися зі знанням справи

- 1) довгострокова орієнтація – це культурний світогляд, який проявляється в прагненні членів суспільства до заощадження і накопичення, готовності жертвувати поточним споживанням заради досягнення довгострокових результатів, а також терпінням в очікуванні цих результатів.
- 2) короткострокова орієнтація – це культурний світогляд, який характеризується прагненням до швидких результатів і високою схильністю до споживання, але не заощадження.

Цей індекс також має вплив і на систему менеджменту компанії, особливості цього впливу систематизовані та проаналізовані

на основі роботи [22, с. 79], а результати аналізу наведені автором в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Особливості впливу «часової орієнтації» на систему менеджменту компанії
(сформовано на основі [22])

Складові системи	Довгострокова орієнтація	Короткострокова орієнтація
Зв'язок особистості з організацією	<ul style="list-style-type: none"> ▪ суб'єкт інтересу – організація; ▪ суверенітет і свобода організації (тобто керівника); ▪ лояльність до організації; ▪ організація відповідає за людину, її добробут і безпеку (утриманство) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ особистість – суб'єкт інтересу; ▪ суверенітет і свобода особистості; ▪ лояльність до самого себе; ▪ людина відповідає сама за себе, свій добробут і безпеку
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мають більше кількісне забарвлення і встановлюються керівником 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мають якісне забарвлення і встановлюються самостійно
Проектування роботи і структури	<ul style="list-style-type: none"> ▪ людина для роботи; ▪ робота за вказівкою або прохання в межах відомого; ▪ високо ієрархічні структури 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ робота для людини; ▪ робота за технологією; ▪ «гладкі» або «плоскі» структури
Управлінські рішення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ бачення проблем «в інших»; ▪ рішення за принципом більшості або старшинства 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ бачення проблем «в собі»; ▪ рішення за принципом меншини
Влада	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дефіцит – один з ключових джерел влади 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ повага прав в основі влади
Лідерство	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ставлення до начальника як до «батька рідного» або покровителя (відносини типу «господар-раб») 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ставлення до начальника як до партнера (відносини типу «начальник-підлеглий» або «лідер-послідовник»)
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ панібратський або принижуючий характер для обох сторін; ▪ гасла, заклики, клятви, обіцянки; ▪ високий контекст 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ на рівних; ▪ можуть бути легко формалізовані; ▪ низький контекст

Культуру з довгостроковою орієнтацією мають Китай, Тайвань та Японія. До країн з культурою, що характеризується відносно короткостроковою орієнтацією, належать США, Німеччина та Франція.

6. «Потурання на протипагу стримуванню» (Indulgence versus Restraint). Цей новий культурний вимір показує рівень вирішення проблем соціалізації дітей та ставлення до контролю бажань та імпульсів як результату виховання й соціалізації. Він доповнює вимір «часової орієнтації». Цей вимір з'явився в методичному підході Г. Хофстеде [151] в 2010 році, після дослідження цінностей в різних культурах. Це опитувальний вимір цінностей можна знайти на сайті (www.geerthofstede.nl).

Крайні значення «потурання на протипагу стримуванню» відповідно до даних сайту [73] це:

- *поблажливість* (виправдання або індульгування) – відносно слабкий контроль за бажаннями та імпульсами. Такі культури можуть бути описані як поблажливі;
- *стриманість* – відносно сильний контроль за бажаннями та імпульсами називається стриманістю. Такі культури можуть бути описані як стримані.

Поблажливі культури, при значенні $IND \geq 50$, – це культури, де існує відносно вільне задоволення основних і природних людських спонукань, пов'язаних з життям і розвагами [73]. Потурання бажанням характерно для соціуму, в якому досить вільно задовольняються основні та природні людські потреби, пов'язані з насолодою життям і отриманням задоволення.

Стримані культури, при значенні $IND < 50$, – це культури, які характеризуються пригніченням задоволення потреб і регулюванням його за допомогою строгих соціальних норм. Стриманість характерна для соціуму, в якому задоволення потреб контролюється і управляється шляхом введення жорстких суспільних норм [151]. У таких суспільствах існує тенденція до песимізму та цинізму.

На відміну від поблажливих культур, стримані культури не приділяють особливої уваги вільному часу і контролюють задоволення своїх бажань. Люди з такою орієнтацією мають уявлення про те, що їх дії

стримують соціальні норми і вважають, що потурати власним бажанням неправильно [73].

Основні розбіжності між поблажливими й стриманими суспільствами, згідно з точкою зору Г. Хофстеде [73; 151], наведено у *табл. 3.18*.

Таблиця 3.18

Основні розбіжності між поблажливими й стриманими суспільствами

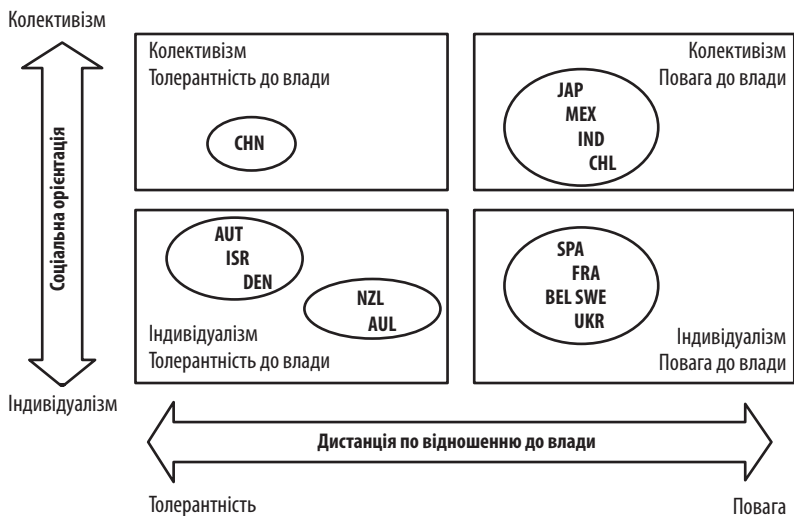
(сформовано на основі підходу Г. Хофстеде [73; 151])

Параметр	Поблажливість (виправдання або індальгування)	Стриманість
Відчуття щастя	значний відсоток людей, які заявляють, що вони дуже щасливі	менше дуже щасливих людей
Контроль власного життя	відчуття можливості розпоряджатися самим собою	відчуття безпорадності: те, що відбувається зі мною, не є результатом моїх власних дій
Свобода слова	важлива	не є найпершою турботою
Значимість дозвілля	більш висока	менш висока
Спогади про позитивні емоції	більш вірогідні	менш вірогідні
Взаємозв'язок рівня народжуваності з рівнем освіти	прямий (більш високий рівень народжуваності в країнах з високим рівнем освіти)	зворотній (менш високий рівень народжуваності в країнах з високим рівнем освіти)
Зайняття активним спортом	займається більше людей	займається менше людей
Взаємозв'язок достатку харчування країни та надмірної ваги людей	прямий (у країнах з достатком харчування більше людей з надмірною вагою)	зворотній (у країнах з достатком харчування менше людей з надмірною вагою)
Взаємозв'язок добробуту країни і сексуальної поведінки	прямий (у країнах з високим достатком вільніші норми сексуальної поведінки)	зворотній (у країнах з високим достатком суворіші норми сексуальної поведінки)
Підтримання порядку в країні	не приділяється першочергова увага	велика кількість поліцейських на душу населення

Розділ 3. Підходи до типологізації національних культур в менеджменті

На основі цих шести культурних вимірів національні культури всього світу можуть бути об'єднані в групи, які мають свої власні відмінності, оскільки різні комбінації культурних вимірів моделі Г. Хофстеде дозволяють проаналізувати додаткові аспекти крос-культурних відмінностей національних культур.

Як зазначено в роботі [32, с. 199], коли «співвідношення індивідуалізму і колективізму» (соціальна орієнтація) поєднується з «дистанцією по відношенню до влади», виникає тенденція до об'єднання в одну групу країн, культура яких характеризується високим рівнем індивідуалізму і толерантності до влади, і країн з високим рівнем колективізму і поваги до влади (рис. 3.1).



ARG – Аргентина; AUL – Австралія; AUT – Австрія; BEL – Бельгія; CHN – Китай; CHL – Чілі;
DEN – Данія; FRA – Франція; IND – Індія; ISR – Ізраїль; JAP – Японія; MEX – Мексика;
NZL – Нова Зеландія; SPA – Іспанія; SWE – Швеція; UKR – Україна

Рис. 3.1. Закономірності «соціальної орієнтації» і «дистанції по відношенню до влади» у деяких країнах світу [32]

При співвіднесенні параметричних вимірів з іншими даними, завжди слід брати до уваги вплив рівня національного добробуту (валовий національний продукт на душу населення). Істотну кореляцію з національним добробутом проявляють два з шести вимірів – індивідуалізм і мала дистанція влади. Це означає, що всі явища, пов'язані з добробутом, мають тенденцію до кореляції з цими двома параметричними вимірами.

Згідно з точкою зору Г. Хофстеде [151], більш спрощеним поясненням цих явищ можуть бути відмінності в національному добробуті в порівнянні з відмінностями в культурі.

Таким чином, при співвіднесенні культур за культурними вимірами бажано включати змінну, пов'язану з добробутом, оскільки таким чином можна позбутися кореляції між культурними вимірами. Оскільки існують подібності в кореляції таких вимірів як «індивідуалізм» та «мала дистанція влади» з національним добробутом, що свідчить лише про їх взаємну кореляцію. Однак, якщо в моделі враховується фактор національного добробуту, ця кореляція зазвичай зникає.

Як зазначає О. Шестаковський [119, с. 9], зазначені культурні виміри послідовно спостерігаються тільки на рівні культури, цей методичний підхід Г. Хофстеде не дає можливості оцінити вираженість вимірів на рівні окремої особистості.

В цілому, дослідження Г. Хофстеде є загальноновизнаними, однак певна дискусійність результатів цього дослідження стимулює використання й інших підходів, однак результати цих досліджень є значним кроком до вирішення цього завдання, оскільки організаційна культура в моделі Г. Хофстеде розглядалася в певній мірі як постійний фактор.

3.2. Концепції культурного контексту та часової орієнтації

Розглянемо особливості концепції культурного контексту. Одним з найбільш ефективних методів опису культурних відмінностей є контекстуальний підхід, розроблений Едвардом і Мілдред Холл (Edward and Mildred Hall).

В 1946 році уряд США створив Інститут служби за кордоном (Foreign Service Institute – FSI) для підготовки американських громадян до служби за кордоном, який очолив лінгвіст Едвард Холл. Були найняті відомий антрополог Рей Бердвістелл й лінгвіст Джордж Трейджер. У процесі роботи над програмою навчання американців вченими було створено нову наукову дисципліну – теорію міжкультурних комунікацій. У процесі дослідження комунікаційних проблем Е. Холл також звернув увагу на такі аспекти, як простір та час. У різних культурах існує різне ставлення до індивідуального простору: десь воно більше, десь менше. Це розмежування важливо з точки зору організації комунікацій в різних культурах: сприйняття тієї чи іншої події (повідомлення) залежить від контексту, тобто відомої спостерігачеві (реципієнту) інформації, тісно пов'язаної з подією, але тієї, що не міститься в повідомленні. Як результат, Едвард та Мілдред Холл [144] запропонували розділити культури за двома культурними параметрами:

- характер використання простору;
- характер використання часу.

Детально розглянемо кожний з цих культурних параметрів.

1. Характер використання простору. Просторову поведінку людини вивчає спеціальна наука проксемика. Термін «проксемика», який був введений Е. Холлом [144], означає «дослідження особистого і громадського простору і сприйняття його людиною, і то, яким чином людина несвідомо структурує своє мікропространство, підтримуючи дистанцію з іншою людиною в процесі повсякденних взаємодій».

Як зазначено в роботі Л. Бутовської [19, с. 224], метою проксемічних досліджень є виявлення просторових відносин людини з іншими людьми (або групами людей), а також ролі індивідуальних, соціальних, культурних та факторів середовища у формуванні стратегій просторового поведінки.

В будь-якому суспільстві деякі люди має більш високий статус, ніж інші. Відмінності в статусі зазвичай визначаються переплетенням двох груп чинників: особистих досягнень людини і відомого стартового ста-

тусу, що дістався йому в спадок від предків. Важлива роль для статусу зазвичай відіграє стать, вік, освітній ценз, професія, зв'язок і друзі. Саме тому, згідно з точкою зору Н. Шишкіної [120, с. 42], всі ділові культури можна умовно поділити на дві групи:

- ▶ статус людини в суспільстві визначається в першу чергу на підставі її особистих якостей і вчинків (в родині, школі й на роботі). Визначальними аспектами є здібності, талант, працьовитість, наполегливість в досягненні цілей, тобто доля людини знаходиться в її руках;
- ▶ статус людини та її місце в суспільстві залежать, перш за все, від численних зовнішніх чинників, часто не пов'язаних з її вчинками і поведінкою (походження, приналежність до певної касти, елітна освіта, спадок, релігія, раса і т.п.) від самої людини тут мало що залежить.

Результатом стало виділення двох типів культур, які розрізняються прийнятим в них співвідношенням інформаційної насиченості повідомлення і контексту [144]: високо- та низькоконтекстні.

На основі аналізу робіт вчених [32; 34; 68; 91; 108; 120; 144] було сформовано порівняльну характеристику високо- та низькоконтекстних культур у процесі комунікацій, яка наведена автором у *табл. 3.19*.

Таблиця 3.19

Основні характеристики високо- та низькоконтекстних культур

(сформовано на основі [32; 34; 68; 91; 108; 120; 144])

Складові комунікації	Висококонтекстні культури	Низькоконтекстні культури
1	2	3
Основна інформація	Закладена в контексті, лише незначна частина інформації міститься в точно переданій частині повідомлення	Несе точний код, у процесі комунікації використовуються переважно вербальні способи
Вербальна складова	Слова менш важливі, ніж контекст, який може включати до себе інтонацію мовця, вираз його	Щоб бути зрозумілим, вони намагаються формулювати свої думки точно, підбираючи

1	2	3
	обличчя, жести, пози і навіть історію його сім'ї і її статус	слова, відповідні літературним нормам
Манера мови	Невиражена, прихована, багатозначні і численні паузи	Пряма і виразна
Невербальна складова	Велика роль у процесі спілкування, вміння «говорити очима»	Незначна частка невербальних форм спілкування
Емоційна складова	Відсутність відкритого висловлення невдоволення при будь-яких умовах і результатах спілкування, більше довіряють інтуїції і відчуттям, ніж розуму	Чітка і ясна оцінка всіх обговорюваних тем і питань, відкрите вираження невдоволення, більше довіряють розуму і логіці, ніж інтуїції
Недомовленість	Недомовки та натяки — нормальне явище	Оцінка недомовленості як недостатньої компетентності або слабкої інформованості співрозмовника
Прямі взаємодії	Уникнення прямих взаємодій і акцент на невербальних засобах комунікації, які дозволяють з'ясувати і зрозуміти наміри співрозмовника, визначити його ставлення	Домінування прямих форм спілкування і відкритих способів вирішення конфліктів, рішення проблеми полягає в побудові ланцюжка фактів, проаналізованих у заданій послідовності

Як зазначено в роботі М. Гузікової та П. Фофанової [34, с. 27], висококонтекстні (high-context culture) культури характеризуються щільністю соціальних зв'язків (статус і репутація поширюються на всі сфери життя), особисте життя не відокремлена від професійної. Для таких суспільств характерно широке використання кодової мови, коли речі не називають своїми іменами: сенс «так» може варіювати від реального «так» до майже «ні»; «немає», як правило, говорити не прийнято. Тобто, згідно з точкою зору вчених [32, с. 188], контекст, в якому відбувається комунікативний акт, відіграє не менш важливу роль, ніж вимовлені слова, а знання культурного контексту має велике значення для розуміння предмета комунікативного акту.

Як зазначено в роботі Н. Шишкіної [120, с. 43], для культур з високим контекстом особливе значення має те, як людина вдягнена, яким автомобілем користується, яку освіту отримала, чи працює у владних структурах і т. п.

Е. Холл [144] зазначає, що в висококонтекстній культурі керівник не тільки в теорії, а й на практиці несе відповідальність за дії підлеглих, які перебувають нижче його в даному ієрархічному ланцюжку (аж до самого нижнього рівня).

В таких культурах у процесі прийняття рішень щодо доцільності підтримки ділових контактів більш високо цінуються міжособистісні відносини.

Для того щоб визначити, чи можуть сторони довіряти один одному і підтримувати успішну співпрацю, часто проводяться попередні ділові зустрічі. Згідно з точкою зору вчених [32, с.189], довгострокові взаємини цінуються понад усе, припущення потенційного партнера про те, що на цих переговорах комусь не можна довіряти, може виявитися достатньою підставою для завершення процесу переговорів.

До країн з високим контекстом культури належать Франція, Іспанія, Італія, країни Близького Сходу та Латинської Америки, Росія, Україна і Японія. Великобританія, Австрія, Німеччина, Бельгія, Швейцарія займають проміжне положення.

У низькоконтекстних культурах (low-context culture) відповідальність за успіх комунікації в більшій мірі несе той, хто передає інформацію. Він повинен володіти майстерністю точного і детального опису. Речі прийнято називати своїми іменами, ситуація описується максимально точно і детально. Від реципієнта не потрібно особливого знання про те, як виник і розвивався описуваний процес, які взаємозв'язки істотні. Передбачається, що люди вільно домовляються між собою, а зовнішні обмеження мають дуже загальний характер. Як зазначено в роботі Д. Олянич [68, с. 24], культурною передумовою такого типу комунікацій є високий ступінь індивідуалізму, свободи, мобільності людей. Тобто інформація передається між співрозмовниками в експліцитній, відкритій формі.

Як зазначено вченими [91, с. 33], в такій культурі практикується делегування повноважень, влада розподіляється більш рівномірно, виконавець приймає відповідальність на себе. Людина оцінюється на основі власних вчинків і досягнень.

Представники низькоконтекстного типу культури не просто поділяють приватне і суспільне життя, а й розглядають кожен сектор свого життя окремо. Причому статус і репутація, як зазначено в роботі М. Гузікової та П. Фофанової [34, с. 27], не поширюються автоматично на всі сфери життя. В бізнесі велике значення мають власне умови угоди, на ділових переговорах часто присутні адвокати, завдання яких полягає в захисті інтересів клієнта [47, с. 189].

До країн з низькоконтекстною діловою культурою відносяться США, Канада, Голландія, Німеччина, Скандинавські країни, Нідерланди.

2. *Характер використання часу.* Хронеміка – це використання часу в невербальному комунікаційному процесі. Для спілкування час є не менш важливим фактором, ніж слова, жести, пози і дистанції. Як зазначено в праці М. Бутовської [19], сприйняття і використання часу є частиною невербального спілкування і досить істотно відрізняється в різних культурах.

Саме тому поряд з просторовим критерієм Е. Холл [144] для класифікації культур використовував і такий фактор, як час. Він запропонував розмежування на монохромну та поліхромну культури. Дотримання монохромного сприйняття часу означає зосереджуватися на чомусь одному, виконання тільки однієї справи в кожен даний момент часу. Поліхромне сприйняття часу призводить до залучення в кілька справ одночасно.

Як зазначає Д. Олянич [68, с. 25], сприйняття часу дуже сильно впливає на різні аспекти поведінки особистості. На основі аналізу робіт вчених [32; 34; 68; 91; 108; 120; 144] було сформовано порівняльну характеристику монохромних та поліхромних особистостей, яка наведена автором у *табл. 3.20*.

Представники монохромних культур прагнуть чітко розписувати свій графік і займатися справами послідовно. В цих культурах, як зазна-

чено в роботі [34, с. 27], міжособистісні відносини менш важливі, ніж виконання завдання, особливо в діловій сфері. Для представників монохромної культури час тече рівномірно, що робить можливим планування і прагнення до точної реалізації планів [68 с. 25]. Монохромними вважають США, Англію, Німеччину, Скандинавські країни.

Таблиця 3.20

Вплив характеру використання часу на поведінку менеджера

(сформовано на основі [32; 34; 68; 91; 108; 120; 144])

Складові поведінки	Монохромна особистість	Поліхромна особистість
Планування роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1) у кожен момент часу виконується тільки одна справа; 2) концентрується на роботі; 3) дуже серйозно ставиться до домовленостей про терміни (чітке планування часу, розклад); 4) чітко дотримується планів 	<ol style="list-style-type: none"> 1) виконує кілька справ одночасно; 2) легко бентежиться й схильний робити перерви; 3) розглядає виконання домовленості про терміни як бажане; 4) часто і швидко змінює плани
Життєва орієнтація	<ol style="list-style-type: none"> 1) орієнтується на роботу і кар'єру; 2) строго дотримується норм приватного життя і довірчих відносин; 3) поважає приватну власність, рідко бере і дає в борг 	<ol style="list-style-type: none"> 1) орієнтується на людей і особисті відносини; 2) підтримує тісні відносини з довіреними особами; 3) дає і бере в борг часто і просто
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ воліє спілкуватися прямо 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ співвідносить ступінь прямоти з глибиною особистих відносин
Вплив характеру використання простору	<ul style="list-style-type: none"> ▪ швидше знаходиться під впливом низькоконтекстної культури і здебільшого потребує великого обсягу інформації 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ швидше знаходиться під впливом висококонтекстної культури і здебільшого має значний обсяг інформації
Характер відносин	<ul style="list-style-type: none"> ▪ часто і просто здійснює короткострокові контакти 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ тенденція до встановлення довгострокових (на все життя) контактів

Представники поліхромних культур частіше займаються безліччю справ одночасно, чітких графіків вони не установлять або, принаймні, не дуже охоче їх дотримуються. Як зазначено в роботі М. Гузікової та П. Фофанової [34, с. 27], дружні стосунки для них бувають важливіші, ніж визначений термін, міжособистісні відносини можуть бути вищими за інтереси справи. До поліхромним культур Е. Холл відніс культури латиноамериканських і арабських країн, Росії та України.

Таким чином, запропонований Едвардом та Мілгред Холл методичний підхід до типологізації національних культур носив піонерний характер, саме тому з'явилося багато послідовників у справі дослідження впливу національної культури на менеджмент в тій чи іншій країні.

Розглянемо особливості концепції часової орієнтації. Відомий лінгвіст та фахівець в галузі міжкультурних комунікації Р. Льюїс в своєму дослідженні [55, с. 24] порівняв не тільки культурні особливості різних націй, а й особливості їх мислення та характеру взаємин.

В результаті була запропонована концепція типологізації національних культур, що наведена на офіційному сайті Р. Льюїса [72], яка базується на одному культурному параметрі – часовій орієнтації, як способу об'єктивного виміру реальності. Згідно з цією концепцією [55, с. 24; 72] культури розділяються на три групи:

- *моноактивні* (linear-active) – орієнтація на виконання завдання (task-oriented);
- *поліактивні* (multi-active) – орієнтація на міжособистісні відносини (people-oriented);
- *реактивні* (reactive) – орієнтація на збереження репутації (respect-oriented listeners).

На основі аналізу робіт вчених [34, с. 27; 49; 55, с. 24; 72; 79, с. 27–28] були визначені та систематизовані основні характеристики кожного типу культур, які наведені автором у *табл. 3.21*.

В моноактивних культурах час сприймається лінійно та існує прагнення до його ефективного використання. Менеджери виявляють сумору лінійність і послідовність в плануванні і проведенні своїх справ,

вважають за краще займатися однією справою, а не виконувати кілька завдань паралельно [72].

Таблиця 3.21

Основні характеристики культур за «часовою орієнтацією»

(систематизовано на основі [34; 49; 55; 72; 79])

Характеристика	Моноактивні культури	Поліактивні культури	Реактивні культури
Основні цінності	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дбайливе ставлення до часу, пунктуальність, старанність; ▪ орієнтація на виконання завдань; ▪ шанобливе ставлення до влади 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ емоційність, гнучкість; ▪ орієнтація на людей при виконанні завдань; ▪ виконання декількох справ одночасно; ▪ вільне ставлення до часу і закону 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ гармонія у відносинах, шанобливість, терплячість; ▪ орієнтація на збереження репутації; ▪ дбайливе ставлення до своєї репутації і репутації інших
Ступень відкритості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтроверт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ екстраверт 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ інтроверт
Відношення до часу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ час йде в одному напрямку (лінійно) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ час залежить від особистісного фактору (значущість) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ час обертається по колу з певною циклічністю
Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не любить втрачати обличчя; ▪ у суперечці спирається на логіку; ▪ стримана жестикуляція і міміка; ▪ рідко перебиває 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ завжди готовий виступити; ▪ у суперечці емоційний; ▪ нестримана жестикуляція і міміка; ▪ часто перебиває 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не може втратити обличчя; ▪ уникає конфронтації; ▪ ледве помітна жестикуляція і міміка; ▪ не перебиває

В таких культурах для менеджерів важливі технічні вміння, цінуються уміння оперувати фактами і точними даними, спиратися на логіку, а не на почуття і емоції. В діловому спілкуванні відразу переходять до обговорення суті питання, винесеного на порядок денний.

Як зазначено в роботі [79, с. 27] прийняття рішень здійснюється найчастіше керівником, який в своїх діях спирається на колективну ро-

боту підлеглих. У сфері бізнесу вважають за краще дотримуватися ввічливого, офіційного, ділового стилю та уникають перебування співрозмовника.

За ступенем відкритості моноактивні культури є інтровертами, тобто люблять самотність, не бояться роботи, але вважають за краще не відповідати за кінцевий результат перед перевіряючим, вони зосереджені в основному на своєму внутрішньому «я», їм притаманний самоаналіз, замкнутість і постійні роздуми.

Представниками моноактивних культур є: шведи, швейцарці, датчани, німці, англійці, американці, австралійці, новозеландці, скандинави (за винятком фінів).

Для поліактивних культур час є суб'єктивною величиною, якою можна розпоряджатися відповідно до власних планів і намірів. Вважається, що чим більше справ виконується одночасно, тим краще. У процесі планування часу, перш за все, береться до уваги відносна значимість кожної зустрічі. Час має вимірюватися не тільки цінністю (в грошовому вираженні), а й інтересом і важливістю запланованого заходу [72].

За ступенем відкритості поліактивні культури – це яскраві екстраверти. Вони одночасно можуть вести кілька проектів, позитивно ставляться до чуток, пліток та використовують їх як додатковий канал інформації, прагнуть до встановлення міжособистісних взаємин, реалізації сімейності і неформальних зв'язків. Менеджери відрізняються красномовством і вмінням переконувати. Типові представники поліактивних культур: італійці, іспанці, латиноамериканці та араби.

Реактивні культури – це культури, орієнтовані на процедуру взаємодії, які надають найбільше значення ввічливості та повазі. Стиль ділового спілкування відрізняється дипломатичністю, обережністю і стриманістю. За ступенем відкритості представники реактивних культур – інтроверти. Для них важливо не перебувати співрозмовника під час розмови, а вміти слухати і чути його, в конфліктних ситуаціях уникаючи скандалів, оскільки дуже важливо не втратити обличчя. В емоційному плані вони не нав'язливі. Важливі справи в компанії доручаються надійним, перевіреним людям.

У таких культурах час сприймається як обертання по колу з певною циклічністю, тому ділові контакти здійснюються шляхом планування діяльності відповідно до принципу циклічного розвитку часу.

Як зазначено в роботі [79, с. 40], час не лінійний, він циклічний, постійно обертається по колу й повертається до тих самих можливостей, проблем і ризиків, однак людина при цьому стає мудрішою. Реактивними культурами є культура Японії, Китаю, Фінляндії.

Наступним кроком в розробці концепції часової орієнтації стала побудова трикутника Р. Льюїса [72] за кластерним принципом (рис. 3.2), де на кожній грані трикутника знаходяться групи країн відповідно до їх часової орієнтації.



Рис. 3.2. Трикутник Р. Льюїса [72]

Зараз Р. Льюїс займається консалтингом в області міжкультурної комунікації та очолює компанію Richard Lewis Communications, послугами якої користуються багато великих міжнародних компаній. Також Р. Льюїс веде блог, присвячений різним актуальним питанням міжкультурної комунікації: <http://blog.crossculture.com/>.

Таким чином, концепція часового простору, розроблена З. Льюїсом, визначила ще один культурний параметр, за яким розрізняються національні культури, – часову орієнтацію, як способу об'єктивного виміру

реальності. В результаті були національні культури були порівнянні за особливостями мислення та характером взаємин.

3.3. Концепції кластеризації культур

Детально розглянемо особливості параметричної концепції. Значну популярність здобули також дослідження Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера, які теоретично ґрунтувалися на ціннісних орієнтаціях і орієнтаціях на відносини, описаних відомим соціологом Т. Парсонсом [104]. Емпіричної базою розробки моделі Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера стало майже десятирічне дослідження протягом 1986-1993 років, результати якого були оприлюднені в 1994 році. Вчені розробили ряд анкет, опитування проводилися під час семінарів в Центрі навчання міжнародного бізнесу та його філіях в 28 країнах світу, де було поширено понад 15 тис. анкет, у кожній країні було отримано принаймні 500 анкет), які були використані для аналізу.

Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер виділили 5 культурних вимірів [104], які можуть розглядатися як аналоги індексів Г. Хофстеде, а також як Р. Льюїс та Є. Холл проаналізували вплив національно-культурних відмінностей на менеджмент та ділову культуру, приділивши особливу увагу установкам по відношенню до часу і навколишнього середовища, отримавши сім вимірів.

Таким чином, Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер запропонували «Семи індексну культурну модель», вихідною точкою якої стали процеси, що конституюють ціннісну систему суспільства.

В якості похідної для аналізу розглядаються сім базових дилем щодо цінностей суспільства [104]:

- 1) «універсалізм – партикуляризм»;
- 2) «індивідуалізм – колективізм»;
- 3) «конкретність – дифузність»;
- 4) «емоційність – нейтральність»;
- 5) «досягнення – аскріпція»;

- 6) «послідовність – синхронність» (вимір часу);
- 7) «зовнішній контроль – внутрішній контроль» (гармонія з на-вколишнім світом).

Існує й відповідний сайт, на якому можна отримати результати досліджень Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера (<http://www2.thtconsulting.com/>). Детально розглянемо кожну з семи базових дилем цієї моделі.

1. «Універсалізм – партикуляризм». Універсалізм означає, що ідеї та практики можуть використовуватися де завгодно без будь-якої модифікації, а партикуляризм, у свою чергу, є результатом переконання, що обставини диктують те, які ідеї та практики повинні бути використані.

Цей культурний вимір є аналогом «дистанції по відношенню до влади» шостифакторної моделі Г. Хофстеде, за яким культури можна класифікувати як культури універсальних істин та культури приватних істин.

Як зазначають Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 78], культура універсальних істин заснована на правилах, всі закони і правила однакові для всіх, не повинно бути винятків, тому що виключення послаблюють правила.

Відмінною особливістю країн з культурою універсальних істин є велика наявність судів та юристів. Чим більше виражений цей тип культури, тим сильніше потреба в інституті, який буде захищати закон. Як зазначено в роботі [79, с. 47], суди і юристи є саме такими інститутами, які забезпечують, щоб в суспільстві кожна людина мала свої обов'язки і права.

Представники культур універсальних істин «живуть за правилами», для них закон завжди має рацію, тому вони його дотримуються в усіх сферах життя, в тому числі і в бізнесі. Для того щоб вести справи в такій країні досить прочитати закони, і ви зрозумієте, як треба діяти.

У культурі приватних істин потрібно дотримуватися правил в залежності від конкретних умов і відносин між людьми, тобто існують приватні правила і закони. До кожної людини є особливе ставлення, її

Розділ 3. Підходи до типологізації національних культур в менеджменті

можна любити чи ненавидіти, поважати або не поважати, це не просто «громадянин», друг, брат, чоловік або дитина.

Тому, як зазначено в роботах вчених [79, с. 46; 91, с. 46], людину можна підтримати або захистити, незалежно від того, що визначають правила. Основним завданням цієї культури є відносини, а не закон.

Як зазначають Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 79], в культурі приватних істин вважається нормальним обходити правила і діяти відповідно до навколишніх умов. Щоб зрозуміти культуру цих країн, потрібно прожити там життя. Саме тому деякі люди відчувають труднощі при взаємодії з представниками культури приватних істин.

Дослідження, проведені американськими вченими [104], показали, що культура універсальних істин в основному властива більш розвиненим суспільствам. Культура приватних істин спостерігається у менш розвинених країнах, в значній мірі – у сільських суспільствах, де всі знають один одного особисто. Культура країни, особистість людини, релігія – все це впливає на вибір переваг на користь одного з підходів до культури.

У міжнародному бізнесі Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 86–92] виділили чотири аспекти, за якими культура універсальних істин відрізняється від культури приватних істин, які наведено у табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Розбіжності культур універсальних й приватних істин: міжнародний аспект

(сформовано на основі [104])

№ з/п	Аспект	Культура універсальних істин	Культура приватних істин
1	2	3	4
1	Відношення до договору (контракту)	<ul style="list-style-type: none">контракт слугує письмовою угодою про всі обов'язки і права сторін;контракту надається особливе значення, його довго готують і для підготовки	<ul style="list-style-type: none">письмова угода не має великого значення;перевага віддається особистому фактору, тобто відносинам з діловим партнером

Продовження табл. 3.22

1	2	3	4
		<p>контракту завжди залучають юристів;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ часто недооцінюється і ігнорується фактор особистих відносин 	
2	Відношення до часу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ багато часу на дотримання формальностей і мало на вибудовування неформальних відносин; ▪ під час переговорів існує намагання відразу зосередитися на головному 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ділові відносини починаються після створення особистих відносин та підвищення довіри (виявлення загальних інтересів, близьке знайомство)
3	Роль керівника	<ul style="list-style-type: none"> ▪ керівник здійснює загальне керівництво, а всі інші дії прописані в загальних інструкціях; ▪ особисті відносини придушуються, якщо це заважає досягненню поставленої мети, а відносини в колективі суто раціональні; ▪ відсутність надмірностей в системі управління, жорсткий контроль за процесом управління 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ наявність сильного зв'язку між працівниками та керівником, який піклується про свій колектив; ▪ відносини між начальником і підлеглими неформальні; ▪ керівник координує і контролює діяльність своїх підлеглих; ▪ керівник зобов'язаний знати всі деталі і виконувати свої обов'язки, від цього залежить його авторитет
4	Оцінка праці й система винагород	<ul style="list-style-type: none"> ▪ співробітники підбираються за фіксованими вимогами (опис робіт, необхідна кваліфікація, система оплати); ▪ винагорода отримується відповідно до виконання вимог, цей метод управління є справедливим і універсальним 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ найкраща кар'єра від низу до гори (від начальника цеху до директора); ▪ можна найняти працівника не за його кваліфікацію та працездатністю, а за те, що він є вашим другом або родичем;

1	2	3	4
		▪ ним і покликаний захищати працівників	▪ винагороду можна отримати за ступінь лояльності, за приналежність до певного кола відносин

В культурі універсальних істин важливі умови договору, якщо щось не прописано в договорі, то цього можна не дотримуватися. Саме тому бізнесмени прагнуть якомога ретельніше скласти контракт, врахувати всі дрібниці. Якщо з боку партнера, що належить до культури приватних істин, надійде пропозиція скоротити договір і не розписувати все докладно, то це може викликати недовіру і настороженість. Бізнесмен, який належить до культури універсальних істин, вирішить, що його збираються обдурити. З іншого боку, зайва обережність партнера може викликати підозру і навіть образити представника приватних істин. Він розцінить це як ознаку недовіри до себе і може припинити ділові відносини. Згідно з точкою зору вчених [79, с. 49], саме тому протиріччя двох культур може створити проблеми в процесі укладення договору.

Обговорення справи з представниками приватних істин треба починати не відразу. Спроби прискорити перехід до теми переговорів можуть бути розцінені як неповага, й представники культур приватних істин будуть ставитися до вас насторожено, з підозрою, якщо ви не приділите достатньо часу для створення довірчих відносин [79, с. 50].

До культур універсальних істин відносять Північноєвропейські країни і країни Північної Америки. До культур приватних істин належать країни Азії і Латинської Америки, Південно-Західна Європа, а також Україна й Росія.

У своїй праці Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 96] навели «порочне коло», що виникає при відсутності порозуміння між двома крайнощами: універсалізмом та партекуляризмом (рис. 3.3).

Якщо простежити логіку міркувань по всьому колу, то можна отримати висновок, що універсалістський підхід в кращому випадку допома-

гає уникнути патологій крайнього партикуляризму; в той час як партикуляризм дозволяє уникнути крайніх проявів універсалізму. Коли представники культур універсальних істин (універсалістів) та приватних істин (і партикуляристів) ефективно взаємодіють, виникає «непорочне коло». В цьому випадку транснаціональні культурні відносини можуть набувати синергізм і виходити на рівень, набагато вищий, ніж той, якого обидві сторони могли б досягти поодиноці [104, с. 96].

Таким чином, представникам культур приватних істин при веденні бізнесу з партнерами з країн з культурою універсальних істин необхід-

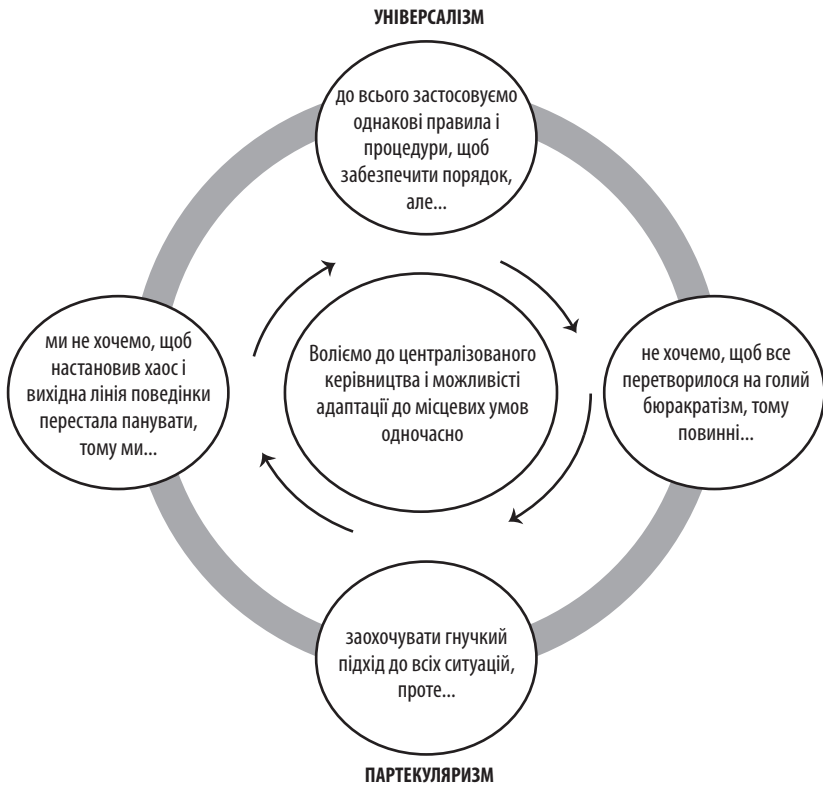


Рис. 3.3. «Порочне коло» [104, с. 96]

но приготуватися до раціональної, професійної аргументації, а відповідно останнім треба врахувати, що особисті знайомства – не порожнє проведення часу в культурах, які враховують особливості ситуації.

1. **«Індивідуалізм – колективізм».** Конфлікт між нашими особистими інтересами і інтересами колективу, до якого ми належимо, є другою основною проблемною сферою у відносинах між людьми. Саме тому одним з основних параметрів культурної диференціації є ставлення до колективізму та індивідуалізму.

Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер в порівнянні з Г. Хофстеде трохи інакше визначали даний аспект культури, але в цілому основний зміст його зберігся. Для Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104] поняття «індивідуалізм» вказує на тих людей, які відчують себе унікальними особистостями, а термін «колективізм» відноситься до людей, які оцінюватимуть себе як частину групи.

У суспільстві з високим показником колективізму людина орієнтується на загальні цілі й досягнення, окремі члени суспільства несуть відповідальність за те, щоб їх дії йшли на користь всьому суспільству. Оцінці піддається не суспільство, а людина, значимість якої залежить від того, як вона обслуговує інтереси свого суспільства.

При домінуванні індивідуалізму інтереси особистості ставляться вище інтересів групи, людина в будь-якій ситуації спочатку буде піклуватися про свої особисті інтереси і про благополуччя своєї власної сім'ї. При цьому, саме суспільство оцінюється з точки зору того, як воно обслуговує індивідуальні інтереси його членів.

Згідно з дослідженнями Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104], високе значення індексу індивідуалізму характерно для таких країн, як США, Чехія, Мексика, Аргентина і країни СНД. Досить значні розбіжності існують у порівнянні з дослідженнями Г. Хофстеде по деяким країнам, таким як Аргентина та Мексика. Ці розбіжності можна пояснити наступними чинниками:

- методичними проблемами створення вибіркової сукупності, оскільки дослідження були проведені під час світової фінансової кризи, коли настрій респондентів був пригніченим;

- теорією про динаміку культурних констант, згідно з якою протягом декількох років країна з домінуванням колективізму може стати країною з культурою індивідуалізму, оскільки з часом і зміною обставин характеристики культури змінюються [91, с. 46].

Як зазначено в роботі [91, с. 46], останні дослідження Ф. Тромпенаарса частково долають деякі методичні проблеми попередніх досліджень, оскільки вони проведені в деякій фіксованій ситуації і тому є більш вдалим виміром відмінностей в ціннісних орієнтаціях у порівнянні з попередніми.

Однак необхідно враховувати вплив фактору часу та обставин. Оскільки серйозні зміни ціннісних орієнтацій відбуваються разом зі зміною поколінь.

Згідно з точкою зору вчених [79, с. 59], культура менш розвинених країн спочатку більш схильна до колективізму, ніж культура розвинених суспільств, а цінності індивідуалізму з народження закладаються в свідомість західної людини.

Як зазначають Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 124], існує теорія, згідно з якою подальший поділ праці призведе до того, що індивідуум буде мати все менше характеристик, які ріднять його з іншими індивідуумами в межах одного суспільства, і з часом зажадає нової форми соціальної інтеграції, що має на увазі, і інтеграцію з біологічного типу, що спостерігається у організмів, які розвиваються, й яким найчастіше властиві одночасно з диференціацією.

Сучасні тенденції глобалізації бізнесу свідчать про зростаючу необхідність синтезу саме індивідуалізму і колективізму в умовах все більш складних, диференційованих і взаємозалежних суспільств. Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 124] представляють цю проблему у вигляді циклу, як мінімум, з двома «відправними точками» (рис. 3.4).

Всі люди проходять через ці цикли, однак починають з різних «відправних точок» і сприймають їх або як засіб, або як мету.

Як зазначають Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 124] у культурі індивідуалізму людина сприймається в якості мети, а устрій суспільства як засіб її досягнення. Колективізм вважає метою групу,

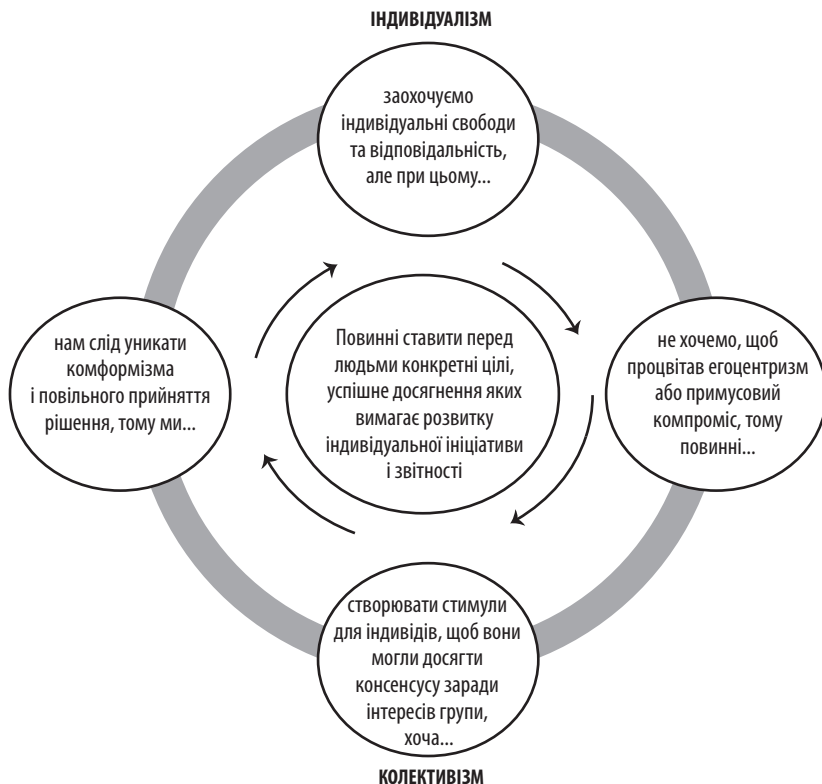


Рис. 3.4. Примирення індивідуалізму та колективізму [104, с. 124]

а вдосконалення індивідів, що входять до групи, засобом для досягнення мети.

Якщо відносини носять циклічний характер, в такому випадку те, що називають метою, або засобом є довільним, а цикли ніколи не закінчуються, тобто кожна мета є засобом для якоїсь іншої мети.

Отже індивідуалізм отримує повноту самовираження, коли служить справі групи, тоді як цілі колективу мають цінність для індивідумів тільки в тому випадку, якщо з ними радяться і дають їм можливість брати участь у процесі розробки цих цілей.

Вплив саме цього культурного виміру на ділову культуру країни значний, що визначається в наступних аспектах в роботі [79, с. 59], які детально проаналізовано та наведено автором у *табл. 3.23*.

Таблиця 3. 23

**Розбіжності культур з високим рівнем індивідуалізму та колективізму:
міжнародний аспект (сформовано на основі [79])**

Аспект	Індивідуалізм	Колективізм
Ведення переговорів	зазвичай направляються одна – дві людини для ведення переговорів	переважно проводять переговори у великих групах (хоча часто члени цих груп не мають всіх необхідних повноважень)
Роль керівника	рішення приймаються індивідуально; повноваження делегуються	переважає групове прийняття рішень, створюються комітети, комісії і т. п.
Система мотивації	самореалізація означає високу продуктивність, особисті досягнення, матеріальне заохочення та викликає почуття власної гідності	самореалізація передбачає будову гармонійних відносин з оточуючими, досягнення поваги і підтримання злагоди в суспільстві

Згідно з «пірамідою Маслоу», найвища потреба людини полягає в самореалізації, яка може проявляти по-різному, в залежності від того, групові чи особисті інтереси стоять у людини на першому місці, буде відрізнитися і система мотивації. Наприклад, в країнах з дуже високим рівнем колективізму людина просто намагається «розчинитися» в колективі і «стати як усі». Вона не візьме винагороду за зроблену роботу, а скоріше попросить розділити її між усіма членами групи [79, с. 62].

Таким чином, у протилежних за цим виміром культурах може виникати проблема взаємодії, пов'язана з різною швидкістю прийняття рішень, їх вагомністю для організації, ступенем їх реалізації, стилем ведення переговорів та мотивацією.

1. «Конкретність – дифузність». Як зазначають Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 186], конкретні та дифузні культури

іноді називають ще культурами низького та високого контексту. Контекст має відношення до того, скільки співрозмовникам потрібно знати для того, щоб відбулося ефективне спілкування, який обсяг «загальної інформації» співрозмовники вважають за необхідне для повноцінного спілкування і наскільки часто робляться посилання на «загальні» знання, які мають усі члени цього суспільства.

У висококонтекстних (дифузних) культурах приватне і публічне життя тісно пов'язані між собою, немає чіткого поділу, все пов'язане: і робота, і особисті відносини, і бізнес, і спільні інтереси, і спільні знайомі і т. ін. Як зазначають вчені в роботі [79, с. 64], статус та репутація поширюються на всі сфери життя.

Згідно з точкою зору Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 186], дифузні культури несуть в собі чимало «культурного багажу» («загальних» знань суспільства), у зв'язку з чим іноземцю, буває, так ніколи й не вдається відчути себе комфортно всередині такої культури. Особливості високо контекстної культури в процесі взаємодії наведено на *рис. 3.5*.

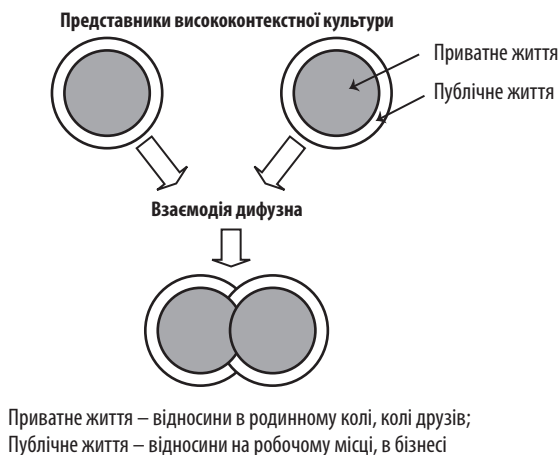


Рис. 3.5. Висококонтекстна культура [104, с. 170]

До висококонтекстних культур відносять країни Сходу, Азії, Південної та Південно-Західної Європи.

Представники низькоконтекстного типу (конкретні) культури не просто відділяють приватне життя (яке стосується тільки самої людини) від громадського, а й розглядають кожен сектор свого життя окремо. Причому статус та репутація не поширюються автоматично на всі сфери життя. Спілкуючись з людиною, ви розглядаєте її не як близького друга, а як знайомого, з яким вас пов'язують спільні справи або захоплення. Як зазначають вчені в роботі [79, с. 64], у відносинах завжди дотримується дистанція.

Згідно з точкою зору Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 186], у культурах з низьким контекстом вважається, що будь-якого чужинця слід негайно залучити до обговорення правил, і чим менше бюрократичних та інших перешкод виникає, тим краще.

Цим культурам властиві адаптивність і гнучкість. Особливості низькоконтекстної культури у процесі взаємодії наведено на рис. 3.6.

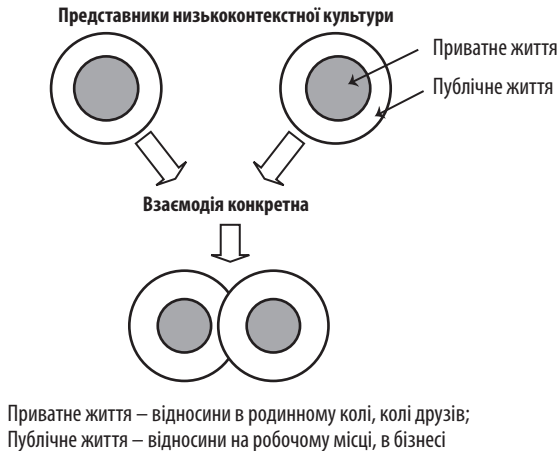


Рис. 3.6. Низькоконтекстна культура [104, с. 170]

Культурні відмінності нерідко ведуть до нерозуміння і можуть вплинути на відносини, в які вступають представники двох протилежних ти-

пів культур. Проблеми можуть виникнути тому, що те, що вважається нормальним для обговорення для одних людей, є закритою темою для інших.

Особливості взаємодії високо- та низькоконтекстних культур представлені на *рис. 3.7*.

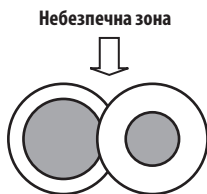


Рис. 3.7. Взаємодія високо- та низькоконтекстних культур [104, с. 171]

До країн низькоконтекстної культури відносять Північну Америку, Голландію, Скандинавські країни, Німеччину.

В своїй роботі Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 189] запропонували конкретний шлях підвищення якості взаємодії високо- та низькоконтекстних культур, що наведено на *рис. 3.8*.



Рис. 3.8. Примирення конкретності та дифузності [104, с. 189]

Однак необхідно розуміти, що розподіл на конкретні та дифузні культури відносний, а не абсолютний, оскільки в кожній культурі існує свого роду «перегородка» між життєвими сферами.

4. «Емоційність – нейтральність». Як зазначають в своєму дослідженні Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 145], у відносинах між людьми відіграють певну роль як розум, так і емоції. Яка сторона переважає в людині, залежить від того, чи є вона людиною емоційною, тобто жваво проявляє свої емоції, чи вона емоційно нейтральна в своїх відносинах з іншими людьми.

Одні і ті ж емоції притаманні всьому людству, але ступінь їх вираження різна для представників різних культур. У зв'язку з цим Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер виділяють два типи культур – нейтральні та емоціональні культури.

Представники емоційних культур висловлюють свої почуття відкрито і природно, в цій культурі прийнятно свої емоції проявляти в будь-якій ситуації. Такі люди голосно сміються, рясно жестикулюють, супляться і посміхаються, мають живу міміку, говорять швидко, вважають нормальним перебивати партнера та висловлювати свої думки. Як зазначають у своїй роботі вчені [79, с. 74], яскравими представниками даного типу культури є іспанці, темпераментний, пристрасний і галасливий народ. Також до емоційних культур відносять мексиканців, голландців та швейцарців [91, с. 48].

У нейтральних культурах емоції прийнято контролювати. У цьому сенсі однаковими виявляються такі різні культури, як японська і англійська. Представники цих націй не показують своїх почуттів. Згідно з точкою зору вчених [91, с. 48], вони стійко переносять труднощі, використовуючи всю силу свого самоконтролю. Стриманість нейтральних культур не є свідченням нудьги або незацікавленість в проекті. Навпаки, це може свідчити про зосередженість на ділі. З іншого боку, як зазначено в роботі [68, с. 36], представники нейтральних культур повинні адекватно реагувати на відкритість і емоційність, в той же час не переоцінюючи значення сильного прояву почуттів.

У нейтральних культурах вважається неправильним виражати свої емоції, особливо на робочому місці, потрібно вміти контролювати свої

почуття. Однак це не означає, що представники даного типу культури холодні і бездушні, згідно з точкою зору вчених [91, с. 74], вони менш експресивні в вираженні своїх емоцій. Представники нейтральних ділових культур намагаються ніколи не перебивати свого партнера, розмовляють з паузами і чітко по черзі.

При взаємодії представників емоційних і нейтральних культур необхідно враховувати різницю в натуральному вираженні почуттів: представникам емоційної культури часто здається, що людина, що належить до нейтральної культури, поводить ся гордовито, сухо і не зацікавлено.

Ваш партнер по бізнесу може бути емоційним або експресивним, але при цьому незацікавленим у вирішенні ваших проблем. Він же може бути холодним або нейтральним, але при цьому залученим у ваші приватні життєві сфери. Тому в своїй роботі дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 195] розглянули різні комбінації рівнів емоцій (високий – низький або нейтральний) з діапазоном або сферою впливу (для декількох життєвих сфер або однієї конкретної), тобто поєднання виміру «емоційності – нейтральності» з виміром «конкретність – дифузність».

Т. Парсонс описав чотири комбінації взаємодії цих культур, які були використані в роботі дослідниками Ф. Тромпенаарсом та Ч. Хемпден-Тернером [104, с. 195] і, відповідно, були визначені чотири види первинних реакцій (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Емоційний квадрант [104, с. 195]

- 1) у дифузно-емоційних (ДЕ) взаємовідносинах найкращою очікуваною нагородою є любов – дуже сильна позитивна емоція, яка зачіпає багато сфер життя;
- 2) у дифузно-нейтральних (ДН) взаємовідносинах очікуваною нагородою є шанування – менш сильне почуття, ніж любов, що також стосується багатьох життєвих сфер;
- 3) у конкретно-емоційних (КЕ) взаємовідносинах очікуваною нагородою є радість – сильне задоволення, викликане конкретною подією або явищем;
- 4) у конкретно-нейтральних (КН) взаємовідносинах нагородою є схвалення з приводу виконаної роботи; це вираз позитивного, але нейтрального ставлення.

Можна скласти чотири квадранти щодо негативних оцінок: ненависть (ДЕ), розчарування (ДН), неприйняття (КЕ) та критика (КН).

5. «Досягнення – аскріпція». Цей культурний параметр відображає чи цінуються у суспільстві особисті досягнення або індивід оцінюється за соціальним статусом, отриманим при народженні. За цим виміром культури класифікуються на культури, які орієнтовані на соціальне походження, й культури, які орієнтовані на досягнення.

Соціальний статус визначає місце, яке займає людина в певній соціальній системі: деякі люди мають високий статус, деякі – низький. На статус людини можуть впливати такі чинники, як вік, стать, зв'язки (приналежність до певної соціальної групи), відношення спорідненості, освіта та професія. Як зазначено в роботі вчених [79, с. 69], соціологи розрізняють:

- статус, який запропоновано, – суспільство приписує індивіду статус автоматично, незалежно від самої людини;
- статус, який досягнуто, – статус визначається в залежності від власних зусиль і заслуг людини.

Залежно від того, як визначається статус людини в суспільстві, розрізняють культури, орієнтовані на досягнення, і культури, орієнтовані на соціальне походження.

Згідно з точкою зору вчених [91, с. 49], культура досягнень характеризується тим, що статус члена суспільства визначається успішністю виконання ним своїх функцій. Культура досягнень існує в Австрії, США, Великобританії, Швейцарії, Мексиці, Німеччині.

У культурі приналежності (аскрипції) статус визначається приналежністю людини до тієї чи іншої групи за кровно-родинною чи професійною ознакою. Як зазначено в роботі [91, с. 49], в такій культурі вже сам факт тривалої роботи в фірмі надає людині велику вагу. Культура приналежності характерна для Венесуели, Індонезії, Чилі, країн СНД.

Дослідники Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [104, с. 239] запропонували конкретні рекомендації щодо примирення культури приналежності та культури досягнень, що наведено на *рис. 3.10*.

Для ведення бізнесу в країнах з культурою приналежності, необхідно вибирати для контактів з партнерами найбільш авторитетні особистості, які мають високий статус завдяки віку, соціальним зв'язкам і т. ін.

Для забезпечення сприятливого ділового клімату в країні з культурою досягнень необхідно переконати партнерів, що ваша команда професійно компетентна (має релевантну інформацію, технічних експертів).

6. «Послідовність – синхронність» (вимір часу). Цей культурний параметр характеризує відмінності між культурами, які стосуються особливостей структурування часу та орієнтації на минуле, теперішнє чи майбутнє. Особливо важливим, на думку Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 246], є те, як сприймається час в культурі:

- ▶ послідовно, як низка подій;
- ▶ синхронно, коли минуле, сьогодення і майбутнє тісно переплетені, так що ідеї щодо майбутнього і спогади про минуле разом формують основу для дій в сьогоденні.

Як зазначено в роботі [91, с. 50] при послідовному підході час тече від минулого до майбутнього, кожен момент часу унікальний і неповторний, потік часу однорідний.

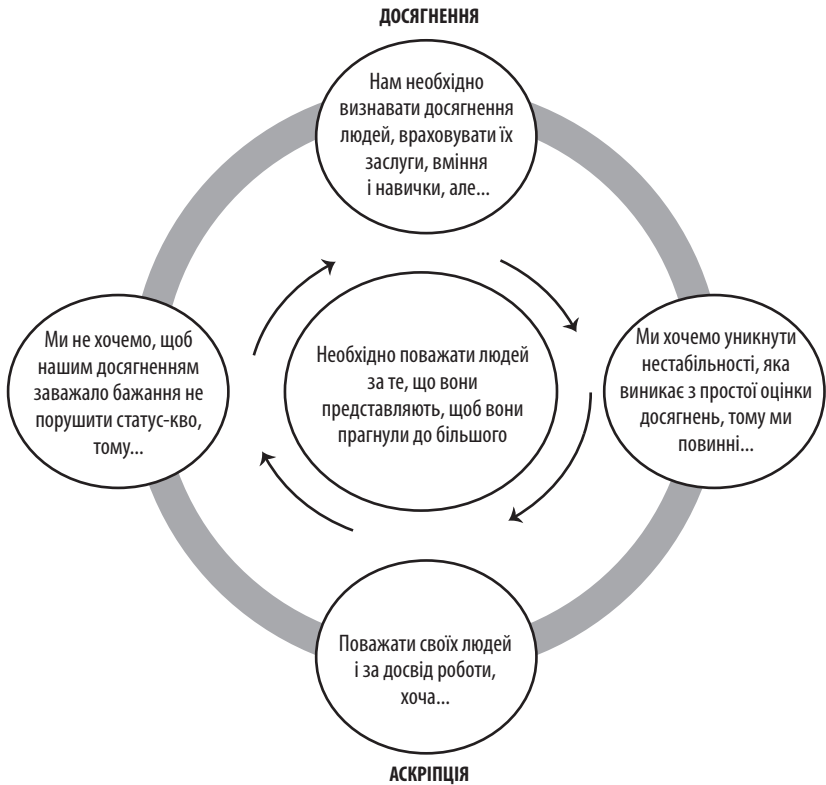


Рис. 3.10. Примирення досягнення та аскрипції [104, с. 239]

Згідно з точкою зору О. Оляничка [68 с. 38], в культурах, в яких панує послідовний підхід, люди прагнуть робити одну справу в кожен проміжок часу, точно дотримуються призначеного часу ділових зустрічей, вважають за краще строго слідувати розробленому плану.

Як зазначено вченими [91, с. 50], синхронний підхід заснований на концепції тимчасових циклів: все рано чи пізно повторюється, завжди є шанс закінчити справу. Представники культур з синхронним підходом, як правило, роблять кілька справ одночасно, час ділових зустрічей при-

значається приблизно і може бути змінений в залежності від обставин. Розпорядок дня визначається соціальними відносинами: представники цих культур можуть перервати справу, яку вони роблять, для того, щоб привітати знайомого, який прийшов в даний момент в офіс, і поспілкуватися з ним.

Іншим моментом, який розділяє культури й пов'язаний з часом, є орієнтація на минуле, сьогодення або на майбутнє. У США, Італії або Німеччині майбутнє важливіше минулого і сьогодення, а в Венесуелі, Індонезії або Іспанії люди в більшій мірі орієнтуються на те, що є. У Франції ж все три тимчасових періоди приблизно однаково важливі при прийнятті ділових рішень.

Згідно з точкою зору О. Олянича [68 с. 38], міжнародний менеджер, який співпрацює з представниками культур, орієнтованих на майбутнє, повинен робити упор на можливості, що відкриваються і безмежний розвиток, давати добро на фіксацію часу виконання окремих етапів проекту, віддавати собі звіт в тому, яке значення і вміння привнесе в проект інша сторона, а також якою буде послідовність її дій.

У культурах, орієнтованих на минуле і сьогодення, важливо підкреслення традицій, з'ясування того, наскільки наявні в організаціях внутрішні відносини дозволять зробити необхідні зміни. Однак тут немає необхідності фіксувати дати майбутніх ділових зустрічей і т. ін.

7. «Зовнішній контроль – внутрішній контроль». Цей культурний параметр характеризує чи вважають люди, що зовнішнім середовищем треба управляти, або ж вони прагнуть жити в гармонії з навколишнім світом, тобто культури класифікуються по відношенню до навколишнього середовища.

Згідно з думкою дослідників Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 290], суспільства мають два основних типи орієнтації щодо природи:

- вважають, що можуть і повинні управляти природою, розпоряджаючись її ресурсами на свій розсуд. Це орієнтація, яка спрямована зовні – організація є продуктом природи, її розвиток відбувається завдяки ресурсам природи і сприятливому екологічному балансу;

- вважають, що людина є частиною природи і тому зобов'язана підкорятися її законам і силі. Ця орієнтація спрямована всередину. Така культура розглядає навколишній світ та його складові як механізми, які служать людині, та сприймає організацію як машину, яка підпорядковується волі її операторів.

Більшість американських менеджерів вважають, що вони господарі своєї долі, і це виражається в прагненні переробити навколишнє середовище, причому найчастіше вони діють в досить агресивній манері. Однак американський менеджер буде відчувати себе досить незатишно, якщо події вийдуть з-під контролю.

Згідно з точкою зору О. Олянича [68 с. 40], більшість азіатських культур не поділяють подібних переконань, їх переконання ґрунтуються на тому, що розвиток йде зигзагоподібно і важливо «вхопитися за гребінь хвилі і плисти за течією». Звідси велика гнучкість і прагнення до гармонії з природою.

На думку дослідників Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера [104, с. 313], надлишок спрямованості всередину здатний привести до втрати ринку. Інакше кажучи, роблячи велику ставку на клієнтів, організація ризикує стати занадто вразливою для зовнішніх ринкових сил. Внутрішня і зовнішня спрямованість повинні вміло поєднуватися, як наведено на *рис. 3.11*.

У процесі взаємодії з представниками культур, в яких панує уявлення про можливість управління зовнішнім середовищем, необхідно жорстко добиватися своїх цілей, даючи час від часу вигравати і опонентові.

Згідно з точкою зору вчених [91, с. 55], маючи справу з представниками більш фаталістичного типу культур, необхідно бути наполегливим і ввічливим, підтримувати хороші відносини з партнерами, намагатися вигравати разом, а програвати порізно.

Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер досліджували проблеми взаємодії та взаємовпливу національної та організаційної культури в умовах глобалізації економіки та прийшли до висновку про домінування національної ділової культури при її взаємодії з організаційною культурою, яке обумовлює існування різних моделей останньої.

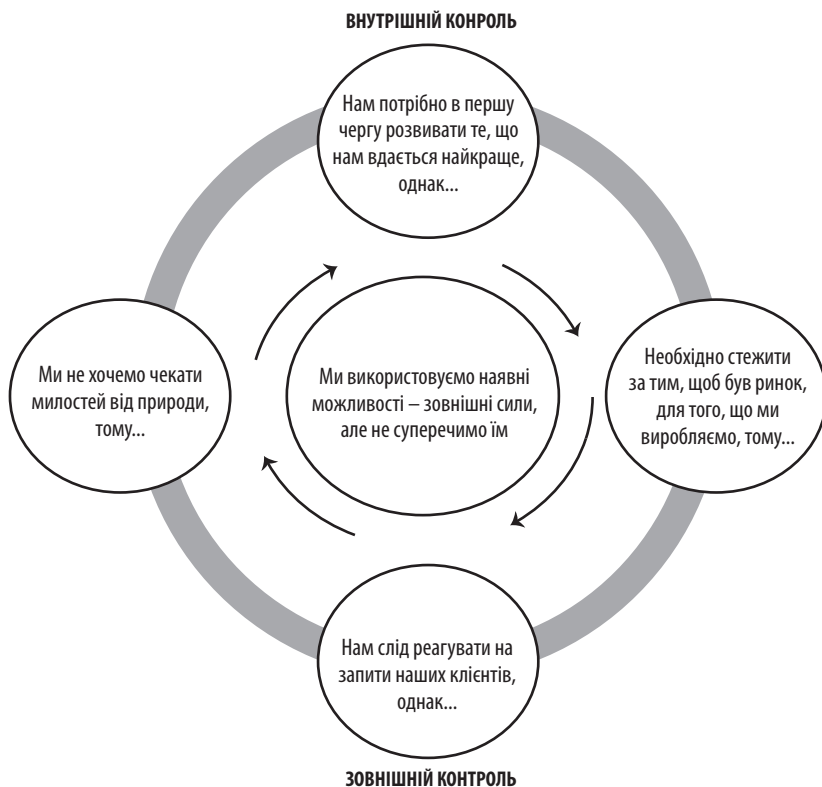


Рис. 3.11. Поєднання зовнішнього та внутрішнього контролю [104, с. 313]

Таким чином, дослідження Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера дозволили отримати значні практичні результати у вигляді рекомендацій, які вчені запропонували по кожному з визначених у моделі культурних вимірах.

Детально розглянемо особливості концепції моделей крос-культурної поведінки.

Концепція моделей крос-культурної поведінки в бізнесі була розроблена Р. Гестелендом. Вона включає наступні складові [28]:

- моделі крос-культурних цінностей методів комунікацій;
- стилі переговорів та спілкування, бізнес-протоколу і етикету;
- напрями гендерної політики;
- особливості взаємозв'язків культури і корупції.

Концепція моделей крос-культурної поведінки Р. Гестеленда [28] використовується для діагностики моделей крос-культурних цінностей партнерів та визначає 8 моделей (кластерів) крос-культурної поведінки на міжнародних переговорах. При цьому країни згруповані у відповідні кластери на основі наступних характеристик [28], які наведені на рис. 3.12.

Згідно з думкою Р. Гестеленда [28, с. 13], відмінності в орієнтації ведення бізнесу складаються в концентрації уваги або на угоді або на взаємовідносинах. Якщо увага зосереджена на угоді, то учасники думають в основному про виконання завдання, а якщо увага зосереджена на взаємовідносинах, то учасники швидше думають про людей. Коли партнери, зосереджені на угоді, намагаються вести бізнес з людьми, зосередженими на взаєминах, виникають конфлікти.

Багато представників культур, зосереджених на взаємовідносинах вважають, що культури, зосереджені на угоді є напористими та агресивними. Відповідно представники культур, зосереджені на угоді вважають, що культури, зосереджені на взаємовідносинах позбавлені чіткості і конкретності, що вони незбагненні.

Вчений Р. Гестеланд [28, с. 13] відзначає, що проблеми виникають, коли взаємодіють представники неформальної (егалітарної) культури, в якій вважається, що всі люди рівні, з представниками формальної культури зі строго ієрархічною організацією.

Також конфлікт може виникнути, коли представники монохромної культури взаємодіють з представниками поліхромної, оскільки монохромні культури цінують час, а поліхромні – більш зосереджені на взаємовідносинах з оточуючими.

Спілкування експресивних людей відрізняється від спілкування людей стриманих, як вербально, так й невербально. Ці відмінності можуть призвести до непорозумінь, які, у свою чергу, впливають на

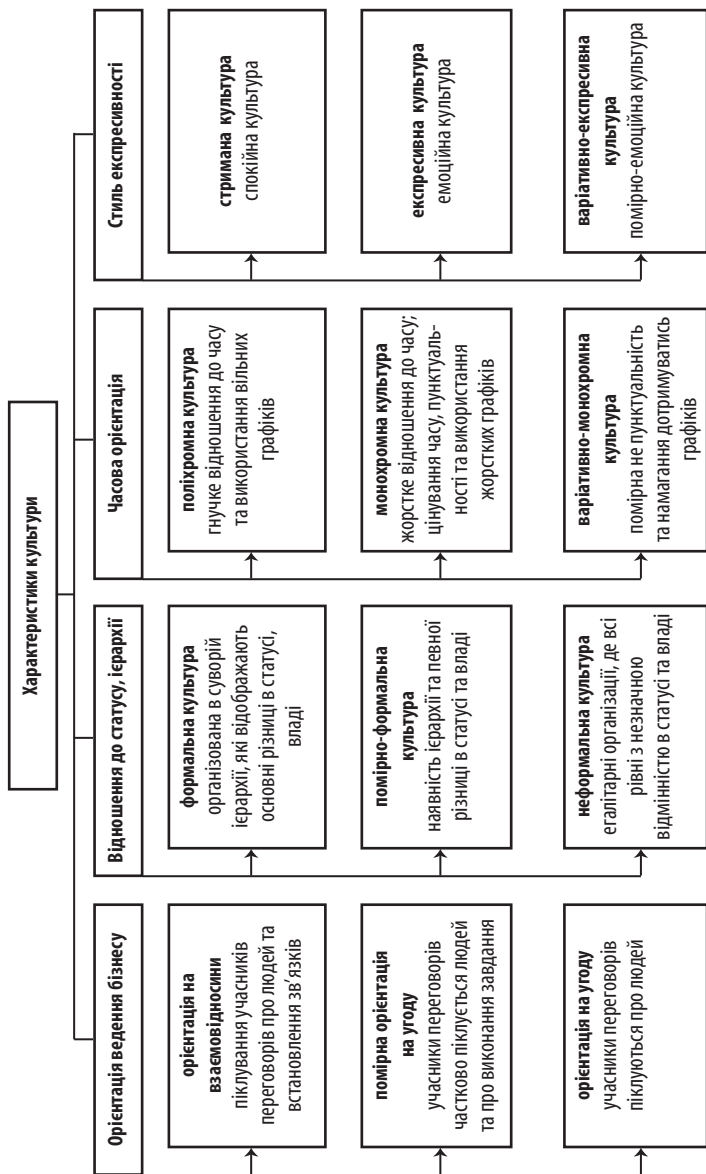


Рис. 3.12. Складові моделі крос-культурної поведінки у бізнесі

процеси переговорів, угоди, пошук ресурсів, торгівлю і менеджмент. Відмінності між цими видами культур є причиною комунікативного непорозуміння.

Концепція моделей крос-культурної поведінки в бізнесі Р. Гестеланда дозволила розділити країни у кластери за визначеними складовими. Ієрархія кластерів, розроблена Р. Гестеландом [28] визначена за рівнем збігу характеристик крос-культурних моделей переговорної поведінки (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

Кластери крос-культурних моделей переговорної поведінки
(підхід Р. Гестеланда [28])

Кластер	Орієнтація ведення бізнесу	Відношення до статусу, ієрархії	Часова орієнтація	Стиль експресивності	Представники
1	2	3	4	5	6
A	Орієнтація на взаємовідносини	формальна	поліхромна	стримана	Індія, Бангладеш, В'єтнам, Малайзія, Філіппіни
B	Орієнтація на взаємовідносини	формальна	монохромна	стримана	Японія, Китай, Корея, Сінгапур
C	Орієнтація на взаємовідносини	формальна	поліхромна	експресивна	Єгипет, Туреччина, Греція, Бразилія, Мексика, арабські країни
D	Орієнтація на взаємовідносини	формальна	поліхромна	варіативно-експресивна	Росія, Польща, Румунія, Словаччина
E	Помірна орієнтація на угоду	формальна	варіативно-монохромна	експресивна	Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Угорщина
F	Помірна орієнтація на угоду	формальна	варіативно-монохромна	стримана	країни Балтії

1	2	3	4	5	6
G	Орієнтація на угоду	помірно-формальна	монохромна	стримана	Англія, Ірландія, Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Німеччина, Голландія, Чехія
H	Орієнтація на угоду	неформальна	монохромна	варіативно-експресивна	Австралія, Канада, США

Таким чином, для того, щоб створити ефективну крос-культурну взаємодію між представникам різних країн, необхідно перш за все звернути увагу на ті ознаки, які не співпадають з іншою культурою, і врахувати саме ці особливості під час ведення переговорів.

Розглянемо детально особливості концепції культурних груп. Різноманіття культурних відмінностей привело дослідників до ідеї побудови кластерів – сукупності країн (культур), що володіють схожими властивостями.

Культурна група (культурний кластер) включає до себе країни, що розділяють багато подібних культурних цінностей при збереженні певних відмінностей.

Саме аналіз таких факторів, як ступінь задоволеності умовами праці, розподіл трудових ролей і міжособистісні трудові відносини, дозволив С. Ронену та О. Шенкару визначити вісім культурних груп з подібними культурними цінностями [174].

Згідно з С. Роненом та О. Шенкаром [175], були визначені такі кластери країн світу:

- ▶ скандинавський кластер: Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія;
- ▶ німецький кластер: Німеччина, Австрія, Швейцарія;
- ▶ англومовний кластер: США, Великобританія, Австралія, Південна Африка, Канада, Нова Зеландія, Ірландія;
- ▶ романський кластер: Франція, Італія, Іспанія, Португалія, Бельгія;

- ▶ латиноамериканський кластер: Аргентина, Венесуела, Мексика, Чилі, Колумбія, Перу;
- ▶ далекосхідний кластер: Таїланд, Індонезія, Тайвань, Філіппіни, Сінгапур, Гонконг, В'єтнам;
- ▶ арабська кластер: Бахрейн, Кувейт, ОАЕ, Оман, Саудівська Аравія;
- ▶ близькосхідний кластер: Туреччина, Греція, Іран.

За підсумками проведених досліджень чотири країни (Бразилія, Індія, Ізраїль і Японія) не були віднесені до жодної з культурних груп.

Як зазначено в роботі вчених [32, с. 188], ряд культурних груп виділено ознакою спільності мови: англомовний, німецький, латиноамериканський та арабський кластери.

Близькість культур впливає на спосіб проникнення компанії на ринки зарубіжних країн, саме тому фахівці багатьох міжнародних компаній інтуїтивно використовують принцип культурних груп у процесі розробки стратегії інтернаціоналізації діяльності підприємств.

Кластеризація культур є одним з перспективних напрямків розробки досить складної та багатомірної класифікації національних культур.

Таким чином, були проаналізовані основні групи концепцій типологізації національних культур, які були створені в контексті крос-культурного менеджменту, та визначені їх особливості.

Розділ 4

ПОКОЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК ОДИН З ВИМІРІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Сутність теорії поколінь. Характеристика сучасних поколінь в Західній Європі та США

Найбільш популярним концептуальним напрямом крос-культурних досліджень на сучасному етапі розвитку крос-культурного менеджменту є ціннісний підхід, в рамках якого культура розглядається як складне багаторівневе явище, що детально розглянуто в розд. 1. Саме тому автором [7] пропонується розглядати культуру як сукупність визначених Г. Хофстеде [149] шести рівнів культури: 1) національного; 2) регіонального; 3) гендерного; 4) поколінського (генераційного); 5) соціально-класового (професійного); 6) організаційного. Поколінський рівень культури автор [17; 187] досліджує на основі ціннісного підходу з використанням теорії поколінь.

Теорія поколінь є однією з найбільш нових теорій циклічності розвитку, оскільки вона була сформульована в 90-х роках ХХ століття Н. Хоутом й У. Штраусом (Neil Howe & William Strauss) в роботі [153]. Ця теорія активно використовується у соціології, маркетингу, управлінні персоналом, психології та інших сферах наукової діяльності.

Між поколіннями постійно відбувається взаємодія, оскільки кожне попереднє покоління через свої дії (прогресивні або регресивні) формує наступне покоління, і цей процес відбувається постійно. Для зниження впливу негативних дій та збільшення позитивних факторів впливу попереднього покоління на суспільство необхідно досліджувати кожне покоління та особливості його формування. Основними категоріями, на яких ґрунтується теорія поколінь, є «покоління» і «цінності». Розглянемо сутність кожну з цих категорій в рамках даної теорії.

Як зазначає автор [161], в рамках ціннісного підходу до теорії поколінь під поколінням розуміється спільність людей, народжених в певний історичний період, сформованих як особистості під впливом загальних факторів навколишнього середовища (соціальних, культурних, економічних і політичних подій, технічного прогресу тощо) і які є носіями єдиних поколінь цінностей, що знаходяться на підсвідомому рівні кожної особистості.

Як зазначає в своїй роботі М. Глов [29], поняття «покоління» має ряд таких характеристик:

- 1) *міждисциплінарність*. Саме ця категорія активно використовується в таких науках як демографія, етнографія, медицина, психологія, педагогіка, соціологія, психологія, маркетинг, менеджмент та ін.;
- 2) *полісемантичність*. Існує безліч теоретико-методологічних підходів щодо дослідження і тлумачення даної категорії, і кожна наукова сфера створила та використовує свою власну класифікацію поколінь;
- 3) *інтегральність*. Розгляд сутності «покоління» у взаємодії його рівнів тобто різних поколінь.

Згідно з точкою зору Кірвас В. [46], у теорії поколінь під цінністю розуміють значимість явищ і предметів реальної дійсності з точки зору їх відповідності або невідповідності потребам суспільства, соціальних груп і особистості.

Категорія «цінності» також має ряд наступних характерних ознак:

- 1) є елементом системи цінностей людини поряд з національними та індивідуальними цінностями [161];
- 2) формуються у віці дванадцяти – чотирнадцяти років під впливом суспільних економічних, соціальних, культурних та політичних подій в даній країні або регіоні та технічного прогресу [2];
- 3) носять глибинний, підсвідомий характер і не мають явно вираженої форми, але при цьому визначають особливості формування особистості, впливають на життя, діяльність і поведінку людей [2];

4) є ключовим фактором об'єднання людей одного віку, народжених у одному регіоні, в єдине покоління [161].

Кожне покоління має власні поколінські цінності, які відрізняються від цінностей інших поколінь, що сформувалися в попередні чи наступні періоди часу. При цьому при вихованні наступного покоління формуються та передаються дітям не ті цінності, які важливі для даного покоління, а ті цінності, яких не вистачало у житті покоління батьків.

Цінності формуються суспільними подіями і сімейним вихованням. Формування цінностей відбувається до дванадцяти – чотирнадцяти років. Дитина не оцінює події з позиції «це добре чи погано», «правильно чи неправильно», а просто намагається знайти, як жити в цих умовах, і цей процес адаптації до життя і є процесом формування особистих цінностей. Перелік цих цінностей універсальний, але різні цінності мають різне значення для кожної особистості.

Цінності кожного покоління не проявляються індивідуально, їх можна досліджувати та спостерігати тільки в груповій поведінці. Це пов'язано з тим, що поведінка кожної особистості визначається системою цінностей, в якій крім поведінкових виділяються ще національні та індивідуальні рівні цінностей, які також активно впливають на поведінку особистості.

Глибинні особисті (національні, поколінські та індивідуальні) цінності є підсвідомими, більшість з них непомітні, але в подальшому кожне покоління діє під їх впливом. На відміну від потреб, особисті цінності є найбільш стабільною частиною внутрішніх характеристик людини.

Як зазначено М. Данілковою [38], ієрархія цінностей особистості має єдину структуру, в якій можна визначити відповідні шари, які є результатом формування та соціалізації особистості. Система особистих цінностей наведена на *рис. 4.1* (сформовано на основі [161]).

Згідно з цією моделлю (рис. 4.1), система цінностей особисті має три рівні. Формування шару індивідуальних цінностей є результатом сімейного виховання і впливу найближчого оточення (дитячий садок, школа). Саме ці індивідуальні цінності роблять кожну особистість настільки унікальною та неповторною, навіть при наявності схожих поколінських і національних цінностей.

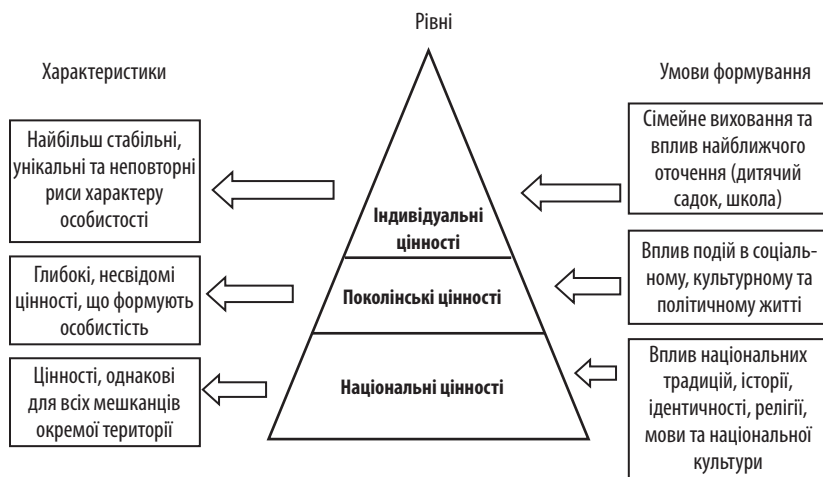


Рис. 4.1. Система цінностей особистості (сформовано на основі [161])

Шар поколінських цінностей формується під впливом подій у соціальному, культурному, економічному та політичному середовищі країни (регіону) протягом перших чотирнадцяти років життя дитини. Це є ще однією з причин, чому тому представники різних поколінь мають різні переліки поколінських цінностей. Ці цінності є глибокими, несвідомими, не носять явно вираженої форми, в тому числі для самих представників поколінь, але при цьому в цілому формують особистість, впливають на життя, діяльність і поведінку носіїв цінностей.

Шар національних цінностей є результатом впливу національних традицій та історії, ідентичності та релігії, мови та національної культури. Мешканці окремої території незалежно від віку, як правило, мають в основному ті ж самі національні цінності, які дають можливість ідентифікувати їх як представників однієї національної культури (носіїв ідентичного рівня національної культури).

Основою теорії поколінь є той факт, що системи цінностей у людей, які виросли в різні історичні періоди, тобто належать до різних поколінь, розрізняються і досить сильно [153]. Це пов'язано з тим, що цінності людини формуються не тільки в результаті сімейного виховання,

а й під впливом суспільних подій, які відбуваються в період дорослішання людини, таких як економічні, соціальні, технологічні та політичні події. Саме тому визначальною характеристикою кожного покоління є перелік базових цінностей саме цього покоління, який відрізняє дане покоління від попереднього.

У результаті досліджень характеристик поколінь США, Канади, ЮАР, деяких країн Азії та Європи Н. Хоув й У. Штраус [153] довели, що цінності представників одного покоління в різних країнах носять практично універсальний характер.

Як доведено автором у роботі [187], в результаті глобалізації територіальні та національні особливості практично втратили свій вплив на формування поколінських цінностей, саме тому представники сучасних поколінь (покоління, народжених, починаючи з кінця ХХ століття) мають однакові поколінські цінності.

Дослідники Н. Хоув та У. Штраус [153] визначають соціальне покоління як сукупність людей, народжених в 20-літній проміжок часу, що мають три загальні критерії:

- 1) вікове положення в історії (переживання однакових історичних подій в приблизно однаковому віці);
- 2) єдині вірування і моделі поведінки;
- 3) відчуття причетності до даного покоління.

Також вчені Н. Хоув й У. Штраус [153] дійшли висновку, що конфлікт поколінь обумовлений не різницею у віці, а різницею поколінських цінностей. Діти, досягнувши віку своїх батьків, не стануть схожим зі своїми батьками, оскільки з віком люди не отримують цінностей, характерних віку, а продовжують діяти, спираючись на сформовану раніше систему цінностей.

Згідно з теорією поколінь Н. Хоува й У. Штраус [153], кожне покоління протягом життя (одного циклу) обов'язково проходить чотири перетворення («повороти») суспільства:

- *нідйом* (розквіт) – «весна», посткризовий період, коли соціальні інститути стають сильними, а індивідуалізм значно слабшає. Суспільство впевнене в тому, що все можна досягти тільки спіль-

ними зусиллями, проте люди, які не включені в цей рух, часто страждають від необхідності слідувати правилам, загальним для всіх. Такі підйоми завжди слідують за кризами, тому суспільство прагне об'єднуватися і будувати.

- ▶ *пробудження* – «літо», період, коли інституційні структури піддаються нападкам в ім'я особистої і духовної автономії. Як тільки суспільство досягає піку свого розвитку, людей раптово починає втомлювати дисципліна і вони хочуть повернути собі індивідуальність. Ці періоди відзначені культурним і релігійним оновленням, коли суспільство фокусується на тому, щоб змінити внутрішній світ цінностей і особистісного поведінки.
- ▶ *спад* (руйнування) – «осінь», період, коли соціальні інститути слабкі і позбавлені довіри, в той час як процвітає індивідуалізм. Настрій цього періоду багато в чому протилежний періоду підйому. Руйнування приходять на зміну пробудженню, суспільство є роз'єднаним і хоче насолоджуватися життям у повній мірі.
- ▶ *криза* – «зима», період, коли інституційні структури зруйновані, а потім створені знову для виживання нації. Цивільна влада приходить до тями, культура змінює напрямок і служить потребам суспільства, і люди поступово починають усвідомлювати себе як члени якоїсь великої групи (нації). Періоди кризи завжди відзначені серйозними громадянськими переворотами, коли суспільство фокусується на тому, щоб реорганізувати соціальні інститути та суспільну поведінку.

Кожне покоління має досвід проходження всіх чотирьох перетворень суспільства, але ці поворотні моменти кожне покоління переживає в різному віці (дитинство, молодість, зрілість або старість).

Кожне з чотирьох перетворень має особливий настрій, що повторюється кожен новий цикл, яке Н. Хоув і У. Штраус [153] назвали «сезонами історії» («весна», «літо», «осінь» та «зима»).

Однак центральне місце в теорії поколінь Н. Хоува і У. Штрауса [153] посідає ідея зміни двох протилежних періодів, а саме: кризи і пробудження.

Час криз ознаменований крупними потрясіннями, при яких суспільство фокусує увагу на перетворенні інститутів і суспільної поведінки. Під час криз великі загрози стимулюють прагнення до консенсусу в суспільстві, формують етику самопожертви і цінність сильного інституційного порядку.

Пробудження характеризуються культурним і релігійним оновленням, коли суспільство концентрується на перетворенні внутрішнього світу, системи особистих цінностей і індивідуальній поведінці. Під час пробудження переважає етика індивідуалізму, а інституційний порядок піддається нападкам з точки зору нових соціальних ідеалів і духовних парадигм. Цей парадоксальний висновок і становить суть теорії поколінь.

Вчені Н. Хоув і У. Штраус [153] виявили закономірність у зміні поколінь, що корениться в чергуванні криз і підйомів. Покоління, які дорослішають під час кризи і підйому, безпосередньо вбирають уроки епохи, які згодом позначаються на їхньому ставленні до подій і поведінку в подальшому житті. Покоління, які переживають кризу або підйом, будучи дітьми, беруть на себе залежну роль, що формує їх сприйняття і поведінку зовсім інакше.

Саме тому центральне місце в теорії поколінь Н. Хоува й У. Штрауса [153] належить зміні двох різних перетворень суспільства: криз і пробуджень, як ключових факторів для зміни поколінь, на підставі яких покоління розділені на дві категорії:

1. *Домінуючі покоління* – покоління, народження (дитинство) і дорослішання (молодість) яких приходять в періоди кризи і пробудження.
2. *Рецесивні покоління* – покоління, народження (дитинство) і дорослішання (молодість) яких приходять в періоди підйому і руйнування.

Саме тому при досягненні повноліття (20 років) покоління формує свій архетип як є протилежним попередньому поколінню, представники якого в цей момент досягнувши середнього віку, перебувають на вершині влади у суспільстві.

Зміна поколінь відбувається кожні 20 ± 2 років, що обумовлено соціальними і біологічними причинами, які не схильні до впливу технологій. Оскільки перехід до дорослого життя у особистості відбувається у віці

близько 20 років, до зрілості – близько 40 років, до старості – близько 60 років.

Згідно з теорією поколінь Н. Хоув й У. Штраус [153], виділили чотири основних архетипи поколінь:

1. «Пророки» (*prophet*) – домінуюче покоління, народжене в кінці кризи, під час пожвавлення життя суспільства і консенсусу з приводу нового соціального порядку. Такі покоління характеризуються своїм запалом у молодості і орієнтованістю на цінності під час зрілості. Їх основний соціальний внесок у сфері світогляду, цінностей та релігії. Вони є принциповими моралістами, які ведуть ідеалістичні війни і спонукають до жертв.

Життєвий цикл «пророків» згідно з фазами циклу на прикладі сучасного покоління бебі-бумерів наведений на *рис. 4.2* (авторська розробка).

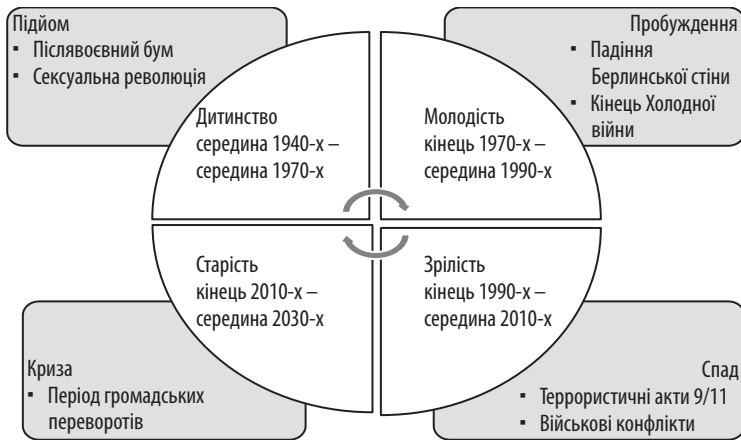


Рис. 4.2. Життєвий цикл «пророків» у співвідношенні з життям суспільства
(на прикладі сучасного покоління бебі-бумерів) (авторська розробка)

«Пророки», народжені дітьми посткризового періоду – підйому, в юному віці вони досить розбещені новими умовами в суспільстві, а повноліття досягають молодими ексцентричними провісниками про-

будження. В середині життя (в період руйнування) «пророки» зосереджуються на моралі і принципах, це сама активна їх фаза життя, коли відбуваються руйнування звичного ладу життя, зміна пріоритетів і цінностей. А в кінці життя в період старості, на правах старших, «пророки» управляють черговою кризою [44].

2. «Кочівники» (*Nomad*) – рецесивне покоління, народжене в період підйому (період соціальних ідеалів і духовних шукань) та затвердження нових соціальних ідеалів і духовних пріоритетів, коли молоді люди пристрасно атакують встановлені в суспільстві інституційні порядки. У зв'язку з дорослішанням в період чергування спадів і підйомів «кочівники» запам'ятовуються своїм стрімким ростом і відчуженістю та своїм прагматичним стилем керівництва у зрілі роки. «Кочівники» – це проникливі реалісти, які віддають перевагу індивідуалістичним прагматичним шляхам вирішення проблем.

Життєвий цикл «кочівників» згідно з фазами циклу на прикладі сучасного покоління X наведений на рис. 4.3 (авторська розробка).

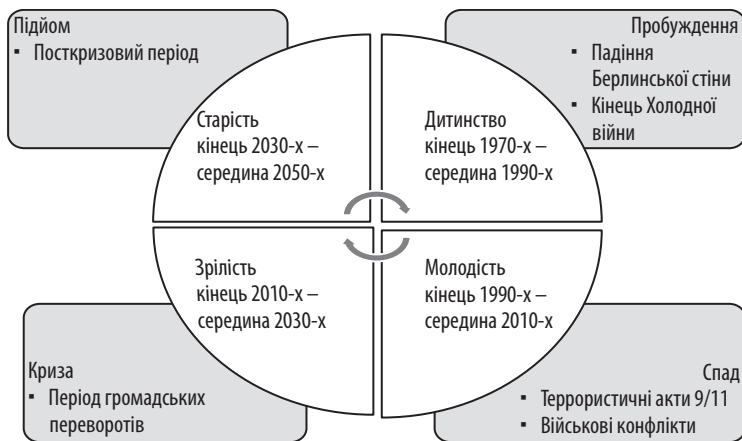


Рис. 4.3. Життєвий цикл «кочівників» у співвідношенні з життям суспільства (на прикладі сучасного покоління X) (авторська розробка)

3. *Герої (hero)* – домінуюче покоління, народжене під час пробудження, періоду індивідуального прагматизму, самовпевненості і політики невтручання. Такі покоління відзначається своїми колективними військовими тріумфами в молодості і своїми політичними досягненнями в зрілості. Найбільший внесок «герої» вносять в справи громади, в благоденство, а також у сферу технологій. Вони активно і раціонально створюють суспільні інститути.

Життєвий цикл «героїв» згідно фаз циклу на прикладі сучасного покоління Y наведений на *рис. 4.4* (авторська розробка).

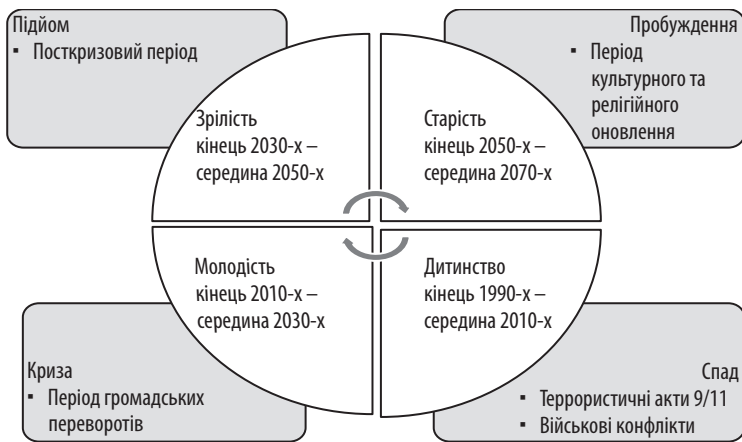


Рис. 4.4. Життєвий цикл «героїв» у співвідношенні з життям суспільства (на прикладі сучасного покоління Y) (авторська розробка)

«Герої» зростають в умовах підвищеної безпеки в період руйнування, досягають повноліття молодими оптимістами, орієнтованими на інтереси групи, а під час кризи, стають енергійними і надзвичайно впевненими в собі дорослими, під час підйому перетворюються на політично могутніх людей похилого віку, що активно зустрічають чергове пробудження суспільства [44].

4. «Художники» (*artists*) – рецесивне покоління, народжене в період руйнування, коли серйозні загрози спрощують соціальні і політичні складні схеми на користь суспільного консенсусу, агресивних інститутів і етики особистого пожертвування.

Життєвий цикл «художників» згідно з фазами циклу на прикладі сучасного покоління Z наведений на *рис. 4.5* (авторська розробка).

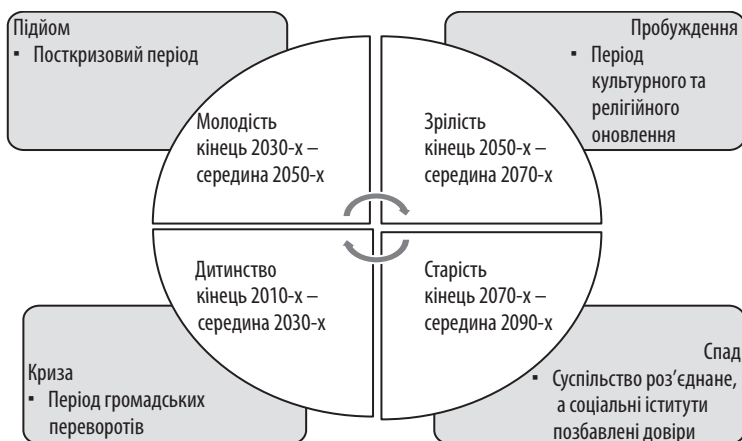


Рис. 4.5. Життєвий цикл «художників» у співвідношенні з життям суспільства (на прикладі сучасного покоління Y) (авторська розробка)

У дитинстві «художників» надмірно оберігають дорослі, стурбовані важкими умовами періоду руйнування, досягають повноліття «художники» соціалізованими пристосуванцями в період кризи, а стають дорослими лідерами у період розквіту, орієнтованими на активну діяльність, а під час пробудження перетворюються в розважливих людей похилого віку, які готові зустріти період наступного руйнування [44].

Одна з причин того, чому цикли архетипів повторюються, полягає в тому, що молоде покоління намагається виправити або компенсувати ті риси старшого покоління, які йому здаються надмірними у людей середнього віку, які перебувають при владі.

Вчені Н. Хоув й У. Штраус [153] пояснюють це тим, що одне покоління не схоже на покоління, яке виховало його, а має більше спільного з поколінням, яке виховало покоління його батьків, оскільки тому люди, що належать до одного архетипу, формують покоління протилежної архетипу.

Однак найбільш значимим для розуміння особливостей покоління є період його дитинства (12–14 років), оскільки саме в цей час формуються поколінські цінності. Але, як зазначає Ю. Асташова [1], для більш пізніх представників покоління становлення цінностей може тривати й протягом другого 20-річного періоду покоління – молодості.

Більш пізні періоди розвитку поколінь, як правило, характеризуються скороченням чисельності, викликаного природним спадом населення. Проте можна виявити й інші тенденції, обумовлені міграцією населення.

Згідно з теорією поколінь [153], чотири суміжних покоління формують цикл поколінь, тривалість якого становить близько 80-90 років, після чого цикл повторюється і, як наслідок, цінності представників п'ятого покоління мають схожий характер з цінностями першого покоління з незначними особливостями, зумовленими іншим рівнем розвитку суспільства і технологій.

Саме циклічність зміни поколінь обумовлює таке явище, як конфлікт батьків і дітей або конфлікт поколінь, пов'язаний, перш за все, з відмінностями в поколінських цінностях батьків і дітей, іноді навіть радикальних.

Часові рамки кожного покоління носять досить умовний характер, тому на стику поколінь прийнято виділяти прикордонні, так звані «ехо»-покоління, представники яких є носіями цінностей обох поколінь і виступають у ролі своєрідних посередників між поколіннями. У процесі дорослішання представники прикордонного покоління іноді приєднається до одного з суміжних поколінь.

Як зазначає І. Костенко [50], часові межі кожного покоління умовні і можуть коливатися в межах $\pm 1-3$ роки. Люди, народжені на стику по-

колінь, переймають цінності представників обох часових груп, а домінуючими часто стають ті, які щеплені в сім'ї і найближчому оточенні.

Таким чином, зміна поколінь призводить до руху цикл перетворень суспільства і визначає періодичність цього процесу. Як тільки кожне покоління вступає в наступну життєву фазу (і нову соціальну роль), фундаментально змінюються настрої і поведінка в суспільстві, даючи можливість новому поколінню проявити себе.

Покоління, що належать до одного архетипу, мають не тільки схожий віковий показник, на час якого припадають формують їх події, а й деякі базові установки по відношенню до сім'ї, до ризику, культури; вони поділяють схожі цінності і мають подібну громадянську позицію. По суті, покоління, сформовані завдяки однаковому досвіду раннього життя, мають схожі колективні характеристики і слідує схожими життєвими траєкторіями.

Оскільки структура персоналу кожної організації є сукупністю представників різних поколінь, які мають різні поколінські цінності (іноді протилежні) актуальною є саме проблема ефективного управління персоналом, який належить до різних архетипів поколінь. Саме тому дослідження поколінської культури на основі ціннісного підходу з використанням основних положень теорії поколінь, яка була розроблена Н. Хоувом й У. Штраусом, дозволить адаптувати систему управління персоналом та кадрову політику організації під потреби персоналу. Детальний аналіз та дослідження основних поколінських характеристик кожного з сучасних поколінь (архетип та перелік поколінських цінностей) на основі ціннісного підходу дозволить розробити відповідні заходи щодо адаптації систему управління персоналом і кадрову політику організації під поколінські цінності персоналу та ефективно управляти представниками різних поколінь, з огляду на їх особливості. Саме тому необхідно детально проаналізувати особливості кожного з сучасних поколінь населення як Західної Європи та США (як основних стратегічних бізнес-партнерів України в міжнародному бізнесі), так і України.

Згідно зі статистикою [95], зараз в більшості країн Західної Європи та США активно співіснують п'ять поколінь населення, основні характеристики яких систематизовано, проаналізовано та наведено у *табл. 4.1.*

Таблиця 4.1

Основні характеристики сучасних поколінь Західної Європи
(сформовано на основі робіт [1; 2, 50; 98; 133; 153; 154; 163; 171; 188])

Назва покоління	Роки народження [153]	Архетип [153]	Основні події	Період формування цінностей
1	2	3	4	5
Мовчазне (Silent) [153] Розбите [2] «Тихі» [50] Traditionalist [133]	1925–1942	«художники»	Велика Депресія (1929–1939) Друга світова війна (1939–1945) створення ООН (1945) Корейська війна (1950–1953)	До середини 1950-х років
Бебі-бумери (Baby Boomers) [153] Переможці [2] Winners [171]	1943–1960	«пророки»	Післявоєнний бум (1945–1960) Холодна війна (1945–1991) перший політ у космос (1961) Війна в В'єтнамі (1964–1975) Вторгнення до Чехословаччини (1968) рок-музика і сексуальна революція Вудсток (Woodstock) (1969) перші пластичні операції (1960-ті) створення протизаплідних таблеток (1960-ті)	До середини 1970-х років
Покоління X (Generation X) [153] Невідоме покоління	1961–1981	«кочівники»	Вотергейт (Watergate) (1972–1974) Війна в Афганістані (1979–1989) СНІД (1981)	До середини 1990-х років

Розділ 4. Поколінська культура як один з вимірів менеджменту

Закінчення табл. 4.1

1	2	3	4	5
<p>13-те покоління [171]</p> <p>Покоління з ключем на шії ("latchkey kids") [153]</p> <p>Поколение MTV [188]</p> <p>Самостійні [2]</p>			<p>падіння Берлінської стіни (1989)</p> <p>«Буря в пустелі» (1991)</p> <p>Кінець «Холодної війни» (1991)</p> <p>розпад СРСР (1991)</p> <p>енергетична криза (1979–1980)</p> <p>початок ери персональних комп'ютерів (кінець 1970-х)</p>	
<p>Покоління Y * (Generation Y) [153]</p> <p>Покоління Мережі («Network kids») [153]</p> <p>Покоління Міленіуму [133]</p> <p>Покоління Next [171]</p> <p>Нульові [188]</p> <p>«Покоління великого пальця» [2]</p>	1982-2005	«герої»	<p>Загибель принцеси Діани (1997)</p> <p>терористичні атаки (9/11)</p> <p>військові конфлікти</p> <p>нові епідемії</p> <p>світові глобалізаційні процеси (з кінця 1970-х)</p> <p>розвиток комп'ютерних технологій</p> <p>початок ери Гугл</p> <p>початок ери брендів</p>	<p>До середини 2010-х років</p> <p>теперішній час</p>
<p>Покоління Z * (Generation Z) [153]</p> <p>Internet покоління [171]</p>	2006 - теперішній час	«художники»	<p>Світова фінансово-економічна криза</p> <p>розвиток ери мобільних комп'ютерів</p>	теперішній час

* Цінності покоління знаходяться в процесі формування.

Детально розглянемо особливості кожного з сучасних поколінь населення Західної Європи та США.

Мовчазне покоління народилося в період з 1925 по 1942 роки та є повною протилежністю своїх батьків. Це покоління належить до архетипу «художників». Воно зростало у важкі часи (Велика Депресія, Друга світова війна), коли кожен повинен був виконувати свої обов'язки незважаючи на вік та стать. Саме тому представники цього покоління такі мовчазні, працьовиті, старанні і надзвичайно терплячі. Дотримання правил та законів, повага до посади і статусу є важливою характеристикою цього покоління [1; 153].

Мовчазне покоління за своєю натурою є споглядальниками, оскільки їх погляд більше спрямований у внутрішній світ – світ власних уявлень.

Як зазначає А. Єрмоленко [43], надзвичайне значення для мовчазного покоління має родина, в якій представники цього покоління почувують себе насправді вільними. Тільки в сім'ї вони можуть говорити на будь-які теми, обговорювати проблеми, про які буде мовчати в будь-яких інших місцях.

Усе своє життя це покоління наполегливо працює, і відноситься з значною недовірою до ризикових шляхів заробітку. Згідно з точкою зору К. Кодрінгтона (С. Codrington) [133], представники цього покоління вважають, що лише наполегливою працею можна досягти успіху в житті, уникаючи ризикованих ситуацій.

Мовчазне покоління надзвичайно лояльне, консервативне та дуже ощадливе. Саме тому навіть на пенсії вони продовжують працювати та заощаджувати гроші. Лише частина цього покоління, досягши пенсійного віку змогла припинити працювати та почати насолоджуватися пенсійним віком, подорожуючи та відпочиваючи.

Покоління бебі-бумерів (1943–1960 роки народження) отримало свою назву завдяки буму народжуваності в післявоєнний період, саме тому в основі їх характеру лежить психологія «переможців», а їх поведінка та світогляд у корені відрізняється від мовчазного покоління. Це покоління належить до архетипу «пророків». Як зазначають у своїх роботах вчені [1; 98; 153], для представників покоління бебі-бумерів немає непереборних бар'єрів, а кожен новий бар'єр – це особистий виклик, оскільки вони оптимісти, націлені на постійне подолання трудно-

ців і обов'язкове досягнення результату. Згідно з точкою зору А. Єрмоленко [43], для досягнення поставленої перед ними мети бебі-бумери не зупиняться ні перед чим, оскільки головне для них – це перемога. Якщо для досягнення мети треба вирішити завдання за межами їх області відповідальності, вони це зроблять.

Бебі-бумери розглядають життя в стратегічному аспекті. Вони дивляться на ситуацію в довгостроковій перспективі, оскільки планують жити довго та активно. Це покоління трудоголівів, яке багато працює, постійно затримується на роботі та є поколінням яке «живе, щоб працювати». Саме тому, як зазначає Ю. Асташова [2], особливою цінністю для них є успіх у кар'єрі.

Як зазначає А. Єрмоленко [43], представники цього покоління цінують персональний розвиток та прагнуть отримати видимі символи цього розвитку, такі як сертифікати, нагороди, почесні значки і трофеї.

На думку представників цього покоління, відмітними якостями гарної людини є активність і допитливість. Саме тому представникам покоління бебі-бумерів притаманний культ молодості та краси: вони піклуються про своє здоров'я, всіляко його підтримують та намагаються не хворіти. Згідно з точкою зору В. Сюмар [98], вони це роблять для того, щоб якомога довше залишатися активними і допитливими, оскільки втрата активності для них рівносильна руйнування основ існування як особистості.

Як відзначають Н. Хоув й У. Штраус [153], саме покоління бебі-бумерів брало участь у протестах проти війни у В'єтнамі, «сексуальній» революції та пропаганді вільних відносин. Згідно з точкою зору В. Сюмар [98], найбільших успіхів представники покоління бебі-бумерів досягають в політики та суспільній діяльності, оскільки в молодості були причетні саме до значних подій в політичному та соціальному житті суспільства.

Покоління X, яке було народжено в 1961-1981 роках, у своїй більшості є дітьми бебі-бумерів. Це покоління належить до архетипу «кочівників». Значна хвиля розводів їх батьків, як результат «сексуальної» революції, зробила представників покоління X більш гнучкими у відносинах з людьми, а постійна занятість батьків-трудоголівів – більш са-

мостійними, оскільки батьки вважали, що чим більше труднощів встає перед дитиною, тим більш щасливою вона буде в майбутньому. Як відзначають Н. Хоув й У. Штраус [153], саме тому й виник символ ранньої самостійності – «ключ на шії». Це призвело до того, що, подорослішавши, представники покоління X перетворилися в людей, для яких головними якостями стали гнучкість, розрахунок тільки на власні сили та власний досвід.

Покоління X – це покоління індивідуалістів, яке до сторонньої допомоги вдається вкрай рідко і неохоче. Як зазначає В. Сьюмар [98], однією з відмінностей цього покоління є постійна готовність до змін. Адаже соціально-політичним тлом у часи їхнього формування були постійні зміни політичної, економічної та соціальної систем (падіння Берлінської стіни, розпад СРСР та кінець «Холодної війни»). Саме тому представники цього покоління досить цинічні й прагматичні, вони мають глобальну свідомість та низький рівень патріотизму.

Як відзначають Н. Хоув й У. Штраус [153], батьківщина для покоління X там, де їх сім'я, близькі, діти, тому це покоління характеризується значною кількістю мігрантів.

Головна цінність для представників покоління X – можливість вибору, а краща робота – це та робота, яка дозволяє використати творчі здібності, широту і нестандартність мислення. Як зазначає Ю. Асташова [2], це покоління «працює, щоб жити».

Згідно з точкою зору Ю. Сьюмар [98], представники цього покоління готові навчатися протягом усього свого життя та мають чітку цілеспрямованість. Вони цінують час, бо розуміють як швидко може все змінюватися, тому спроможні постійно діяти. Проте, ці дії більше спрямовані на самовираження, аніж на системну роботу, покликану будувати політичні та соціальні системи, або ж на очевидні перемоги.

Представники цього покоління мають високій рівень технологічної грамотності, саме тому, в своїй праці М. Пренскі [170] назвав їх цифровими іммігрантами (digital immigrants), тобто тими, хто володіє значними навичками в галузі цифрових технологій, що є результатом їх постійного прагнення до навчання.

Як зазначають Н. Хоув й У. Штраус [153], представники саме цього покоління є найбільш успішними бізнесменами в історії США.

Покоління Y, яке було народжено в 1982–2005 роках, тільки закінчує формування своїх базових цінностей і саме зараз це покоління активно дорослішає та вступає в фазу активного життя. Це покоління належить до архетипу «героїв».

Як визначено автором [15; 161; 187], покоління Y – це покоління тотальних глобалістів, яке має однакові цінності в різних країнах світу, тому є першим поколінням, яке характеризується однаковим світоглядом незалежно від територіальної належності.

У зв'язку тим, що покоління Y зростає в епоху віртуального світу та комп'ютерів, тому їх технологічна грамотність носить інший (природний) характер, на відміну від попередніх поколінь. Як зазначає в своїй праці М. Пренскі [170], це покоління цифрових аборигенів (digital natives), оскільки з самого народження їх оточують різні цифрові технології.

Представники покоління Y чудово орієнтуються в комп'ютерних мережах, розподіл життя на реальне та віртуальне для них досить умовний. Це покоління надає перевагу віртуальному спілкуванню, яке є важливою частиною його повсякденного життя, однак має схильність до командної співпраці, тому часто є учасником різних груп у соціальних мережах. Як відзначає в своїй роботі А. Єрмоленко [43], представники покоління Y є публічними людьми, тому активно діляться подіями, які відбуваються з ними кожного дня у соціальних мережах.

Покоління Y активно використовує фотожаби, короткі відеоролики та різноманітні смайли як відображення своїх емоцій. Представники покоління Y є найбільш активними користувачами сучасних соціальних мереж і мобільного зв'язку, тому отримали назву покоління «великого пальця» (яким вони користуються для SMS-спілкування). Як визначає В. Сьюмар [98], для покоління Y важливим є самовираження в спільноті, сформованій соціальними мережами та не обмеженій національними або регіональними межами.

Цінності покоління Y формуються під час терактів, військових конфліктів та епідемій, що вплинуло на їх прагнення отримувати задоволен-

ня від життя саме зараз, а не в довготривалій перспективі [50], однак ці ж умови сформували у цього покоління такі цінності, як громадянський обов'язок і мораль, відповідальність [43] та патріотизм.

Батьки (представники покоління X) всіяко оберігали покоління Y, намагалися створити найбільш безпечні умови для їхнього зростання, оскільки самі не мали такої безпеки в дитинстві. Але, як визначає В. Сюмар [98], результатом цього є те, що представники покоління Y наївні, схильні до підкорення, однак впевнені у власній цінності й важливості, завжди готові відстоювати свою точку зору.

Як зазначає в своїй роботі А. Єрмоленко [43], для покоління Y індивідуальність є нормою, яка не потребує доказів й ризиків, саме тому представники покоління постійно намагаються підкреслити свою індивідуальність та особливості через зовнішній вигляд та поведінку.

Представники покоління Y прагнуть не глибини, а швидкого задоволення, оскільки головна мета цього покоління – це отримання задоволення в максимальному розмірі. Загалом, вони досить оптимістичні та орієнтовані на швидкий результат і не готові довго чекати винагороди, тому дуже легко адаптуються до нових умов.

Як зазначає в своїй праці А. Єрмоленко [43], представники покоління Y набагато краще інших поколінь розбираються в моді, яка для них є життєвим кредо, вони навіть самі створюють моду. При цьому для них менш важливі всесвітньо відомі компанії та бренди; їх цікавлять скоріш місця та речі, які більшою мірою відображають їх цінності, індивідуальність, особливості.

Освіта, особливо вища, сприймається поколінням Y як важлива складова успіху в майбутньому, оскільки без неї не можливо знайти престижну роботу, але також вони цінують професійний досвід, саме тому починають працювати ще студентами [43].

Покоління Z лише починає формуватися, оскільки воно тільки народжується, починаючи з 2006 року. Саме тому ще має опису основних характеристик цього покоління та переліку його базових цінностей. Однак очікується, що воно буде дуже схожим з мовчазним поколінням, оскільки має той самий архетип – «художники».

Таким чином, було досліджено поколінську культуру як один з рівнів культури особистості з використанням теоретичних аспектів теорії поколінь, яка була створена в 1990-х роках Н. Хоувом й У. Штраусом. Ця теорія пояснює причини конфлікту поколінь, який обумовлений не різницею у віці, а різницею поколінських цінностей та дозволяє максимально зменшити негативні наслідки «конфлікту поколінь» шляхом дослідження поколінських цінностей кожного з поколінь. Основними категоріями цієї теорії є «покоління» та «цінності», які були детально проаналізовані. Автором було розроблено модель системи цінностей особистості, яка включає три шари: індивідуальні цінності, поколінські цінності та національні цінності. Було детально проаналізовано та систематизовано основні характеристики та особливості кожного з архетипів поколінь, які визначені в рамках теорії поколінь, а саме «пророки», «кочівники», «герої» та «художники». Також визначено, що, відповідно до ціннісного підходу в рамках теорії поколінь, основною характеристикою кожного покоління, а відповідно й його поколінської культури, є перелік базових цінностей цього покоління. Автором було систематизовано та проаналізовано основні характеристики п'яти сучасних поколінь населення Західної Європи та США, як основних стратегічних бізнес-партнерів України на світовому ринку.

4.2. Особливості формування сучасних поколінь в Україні

Основою теорії поколінь є той факт, що системи цінностей у людей, які вирости в різні історичні періоди, тобто належать до різних поколінь, розрізняються і досить сильно, що досліджено автором в роботах [13; 14; 161; 187]. Це пов'язано з тим, що цінності людини формуються не тільки в результаті сімейного виховання, а й під впливом суспільних подій, які відбуваються в період дорослішання людини, таких як економічні, соціальні, технологічні та політичні події. Саме тому визначальною характеристикою кожного покоління є система базових цінностей цього покоління.

Як зазначено в праці М. Ісаєвої [44], необхідно також враховувати, що часові межі кожного покоління носять досить відносний характер, оскільки має вплив на часові межі й регіональний аспект: в Західній Європі та США ряд поколінь починаються на декілька років раніше ніж в Україні, що пов'язано з наслідками Другої світової війни, більш пізніми соціальними змінами в інституті родини та часом й швидкістю проникнення Інтернету.

В теперішній час згідно зі статистичними даними [115] домінуючим у структурі населення України є представники покоління X, віком 50–30 років (32%); значну частку населення становлять представники покоління бекі-бумерів у віці 70–51 років, (28%); меншу частку становлять представники покоління Y в віці 29–11 років, (17%) і представники мовчазного покоління, у віці 91–71 років (13%); решта 10% належать представникам покоління Z, яке зараз народжується.

Детально проаналізуємо регіональні особливості сучасних поколінь в Україні. На основі робіт вчених [1; 2; 14; 15; 23; 43; 51; 83; 98; 131; 161; 187] систематизовано основні поколінські цінності чотирьох сучасних поколінь, які представлені дорослим населенням України, та події, які вплинули на формування цих цінностей.

Результати проведеного автором дослідження наведено у *табл. 4.2*.

Таблиця 4.2

Основні характеристики сучасних поколінь дорослих українців

Покоління	Роки народження*	Основні події	Поколінські цінності
1	2	3	4
Мовчазне	1924–1945	Сталінські репресії (початок 1930-х –1953) індустріалізація (кінець 1920-х –1941) Друга світова війна (1939–1945) післявоєнна розруха (1945–1953)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мовчазність ▪ старанність ▪ відданість ▪ дисципліна ▪ законслухняність ▪ терпимість ▪ працьовитість ▪ ощадливість

Розділ 4. Поколінська культура як один з вимірів менеджменту

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
		голодомор 1946–1947 відкриття антибіотиків у СРСР (1942) смерть Сталіна (1953)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ скромність ▪ чесність ▪ відданість родині
Бєбі- бумери	1946–1964	<p>Післявоєнний бум (1945–1965) перший політ в космос (1961) радянська "відлига" (середина 1950-х – середина 1960-х) статус світової супердержави для СРСР (теорія «Трьох світів» Мао Цзєдуна 1960-і) "Холодна війна" (1945–1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ оптимізм ▪ перемога за всяку ціну ▪ трудоголізм ▪ активність ▪ допитливість ▪ культ молодості і успіху ▪ колективізм ▪ прагнення до лідер- ства ▪ зацікавленість в осо- бистісному зростанні та винагороді ▪ довгострокова орієн- тація
Покоління Х	1965–1986	<p>Афганська війна (1979–1989) Перебудова (1985–1991) Чорнобиль (1986) Період тотального дефіциту (1980–1990-ті) Кінець «Холодної війни» (1991) СНІД в СРСР (1989) розпад СРСР і проголошення неза- лежності України (1991)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ глобальна свідомість ▪ прагматизм ▪ самостійність ▪ адаптивність та гнуч- кість ▪ ігнорування авто- ритетів недостатність патріотизму ▪ індивідуалізм ▪ свобода ▪ можливість вибору ▪ підприємництво і інно- ваційність ▪ орієнтація на сім'ю ▪ неформальність по- глядів

Закінчення табл. 4.2

1	2	3	4
Покоління Y	1987–2005	Світові глобалізаційні процеси (з кінця 1970-х років) терористичні атаки (9/11) нові епідемії (атипова пневмонія та ін.) падіння народжуваності (до 2005) політичні кризи в Україні (2013–2014) початок антитерористичної операції на Донбасі (2014) розвиток комп'ютерних технологій початок ери Гугл початок ери брендів	<ul style="list-style-type: none"> ▪ наївність ▪ висока самооцінка ▪ моральність ▪ оптимізм ▪ громадянський обов'язок і мораль ▪ відповідальність ▪ вміння підкорятися ▪ потреба в негайній винагороді

* Авторський підхід [161]

** Цінності покоління знаходяться у процесі формування

Детально розглянемо особливості формування та базові поколінські цінності кожного з цих поколінь в Україні.

В Україні мовчазне покоління (1924–1945 роки народження) сформувалося під час найбільших катаклізмів ХХ століття: Другої Світової війни, сталінських репресій, та післявоєнної відбудови. Саме тому базовими цінностям цього покоління є старанність, відданість, працьовитість, терпимість та дотримання законів та правил. Саме ці цінності, як відзначає в своїй праці В. Сьюмар [98], так необхідні для представників того покоління, яке відбудовувало країну після Другої Світової війни.

На основі досліджень, проведених автором [15; 161], визначено, що мовчазне покоління в Україні формувалося в більш складних умовах, ніж в країнах Західній Європі та США, але перелік їх основних цінностей в Україні та Європі в основному схожий. Так, мовчазному поколінню притаманне вміння працювати в колективах, що ієрархічно побудовані, та вміння створювати нові системи.

На думку автора [15], ключовою подією, яка закінчує період формування цінностей мовчазного покоління є смерть Сталіна в 1953 році.

Як зазначають у своїх працях вчені [50; 98], представники мовчазного покоління дуже віддані родині – бо саме родина була головною можливістю для виживання під час війни.

На думку автора [15], результатом сталінських репресій є відсутність високої довіри до уряду та правопорядку, а результатом впливу індустріалізації, голодомору та післявоєнної розрухи стала потреба впевненості у стабільності.

Як зазначає в своїй праці В. Сюмар В. [98], два перших українських президенти Леонід Кравчук (1934-й рік народження) та Леонід Кучма (1938-й рік народження) є представниками мовчазного покоління.

Згідно з теорією поколінь Н. Хоува й У. Штрауса [153], яка детально розглянута в розд. 4.1, мовчазне покоління в Україні зараз знаходиться в періоді старості, оскільки усі його представники віком понад 60 років й кількість його представників у структурі населення країни з кожним роком зменшується.

Мовчазне покоління належить до архетипу «художників», тобто творчих особистостей, які привнесли значний внесок саме в культурну спадщину країни. Так, найбільш відомими українськими культурними діячами, які належать саме до мовчазного покоління, є Леонід Биков (1925–1979 роки), Ліна Костенко (1930 рік народження), Мирослав Попович (1930 рік народження), Василь Стус (1938–1985 роки) та Богдан Ступка (1941–2012 роки) [15].

Покоління бебі-бумерів (1946–1964 роки народження) в Україні зростало, коли вона була частиною світової супердержави СРСР (теорія «Трьох світів» Мао Цзедуна), яка була переможницею в Другій світовій війні та першою почала підкорювати космос, почалася радянська «відлига». Кожен мешканець цієї країни відчував власну причетність до цих значних процесів. В країні також були впроваджені єдині стандарти навчання в школах и гарантованість медичного обслуговування.

В цілому, як зазначено в праці А. Єрмоленко [43], усе це сформувало у представників цього покоління психологію «переможця» та дало можливість закласти зацікавленість в індивідуальному розвитку, ліdersькі якості, оптимізм, культ успіху та молодості.

На думку автора [15], ключовою подією, яка найбільш вплинула період формування цінностей покоління бебі-бумерів, є післявоєнний бум (1945–1965 роки).

Бебі-бумери воліють працювати в команді, оскільки полюбляють апелювати до колективної свідомості та уміють гуртувати довкола себе людей. Як взазначає в своїй праці В. Сьюмар В. [98], прагнення до лідерства у них поєднується з пристрасстю до колективізму, як результат – бебі-бумери із задоволенням будуть створювати всілякі народні рухи або брати найактивнішу участь в рухах вже створених.

Для представників цього покоління немає нездоланих бар'єрів, оскільки кожен новий бар'єр – це особистий виклик, тому бебі-бумери просто концентруються на подоланні проблем і досягненні потрібного результату, оскільки вони – «трудоголіки», а головне для них – це перемога, і тому бебі-бумери не може зупинитися [161].

На основі досліджень, проведених автором [15; 161], було визначено, що покоління бебі-бумерів в Україні має в основному такий самий список основних цінностей, як і в країнах Західній Європі та США.

Як відзначає в своїй праці В. Сьюмар [98], це покоління політичних та суспільних діячів, оскільки вони належать до архетипу «пророків». Так, до цього покоління в українській політиці належать Віктор Ющенко (1954 року народження) та Юлія Тимошенко (1960 року народження).

Серед відомих українців представниками цього покоління є також Софія Ротару (1947 року народження), Олег Блохін (1952 року народження) та Сергій Бубка (1963 року народження) [15].

Покоління бебі-бумерів в Україні зараз посідає друге місце в структурі населення України та знаходиться на стадії переходу від зрілості (до 60 років) до старості (понад 60 років), активно беручи участь в житті суспільства. Згідно з теорією поколінь Н. Хоува й У. Штрауса [153], яка детально розглянута в розд. 4.1, саме цей перехід характеризується значними кризовими явищами, які зараз відбуваються у світі.

Покоління X, яке було народжено в Україні в 1965–1986 роки, зростало під час закінчення «Холодної війни», війни в Афганістані, важких часів перебудови та тотального дефіциту, Чорнобиля, розпаду СРСР та створення незалежної держави – України, що детально висвітлено автором в роботах [15; 161; 187].

На онові досліджень, проведених автором в роботі [187], визначено, що саме це покоління в Україні формувалося й зростало в кардинально інших інформаційних, понятійних і культурних умовах ніж у Європі та США, але перелік їх основних цінностей в Україні та Європі в основному схожий. Виховані в умовах «залізної зависи» представники покоління X, відчули на собі усі негативні наслідки перебудови, тотального дефіциту та Чорнобиля, та були соціалізовані під час розпаду СРСР.

На думку автора [15], ключовою подією, яка найбільш закінчила період формування цінностей покоління X, є Чорнобиль (1986), оскільки в цьому році в Україні відбулося значне зниження народжуваності та виникли відповідні проблеми зі здоров'ям населення.

В той час, як в Західній Європі та США це покоління насолоджувалося своєю свободою, оскільки батьки були зайняті власним життям, в Україні покоління X відчуло на собі усі складності періоду перебудови та тотального дефіциту.

Відбувалися також значні політичні зміни, коли за декілька місяців зникла супердержава СРСР, а була створена незалежна країна – Україна, яка вперше стала повністю незалежною. Саме тому, на думку автора [187], покоління X не відчуло повною мірою сутності поняття «патріотизм», тому батьківщиною для його представників є родина та близькі, саме тому представники цього покоління – глобалісти, які не люблять бар'єрів та правил і саме тому ігнорують авторитети.

Як зазначає в своїй праці В. Сьюмар [98], покоління X дуже цінує час й намагається використовувати його як можна ефективніше, бо розуміє як швидко може все змінюватися.

Усі ці якості, які притаманні поколінню X, призвели до того, що саме його представники є успішними бізнесменами, про що свідчить й відповідна статистика.

У 2016 році в топі 100 багатіших людей України за версією Forbes [138] представники покоління X отримали 49 позицій, а серед перших 10 місць – 3 місця належать цьому поколінню:

- 1 місце – Ринат Ахметов (1966 року народження);
- 5 місце – Юрій Косюк (1968 року народження);
- 9 місце – Андрій Веревський (1974 року народження).

Наявність у цьому рейтингу значної частки покоління бебі-бумерів (зайняло 51 позицію) пов'язано зі зрощуванням економічного капіталу з політичним, як це відзначено аналітиками Forbes [138], оскільки значна частина багатіших людей України в 2016 році, яка належить до покоління бебі-бумерів, має саме політичний капітал, а не економічний (який є наслідком ефективної підприємницької діяльності) на відміну від більшості представників покоління X у цьому рейтингу.

Серед відомих українців представниками цього покоління є також [15]:

- політичні діячі: Віталій Кличко (1971 року народження) та Арсеній Яценюк (1974 року народження) та ін.;
- діячі культури: Руслана (1973 року народження), Святослав Вакарчук (1975 року народження), Джамала (1983 року народження) та ін.;
- спортсмени: Василь Вірастюк (1974 року народження), Володимир Кличко (1976 року народження), Андрій Шевченко (1976 року народження), Лілія Подкопаєва (1978 року народження), Яна Клочкова (1982 року народження) та ін.

Це покоління належить до архетипу «кочівників», саме тому значна частина українського покоління X мігрує в інші країни, оскільки віддають перевагу прагматичним шляхам вирішення проблем й не мають високого рівня патріотизму. Саме з цього покоління починається глобальне мислення суспільства, як відзначено автором в роботі [187].

Покоління X є домінуючим у структурі населення України, також саме це покоління зараз знаходиться на стадії переходу від молодості (до 40 років) до зрілості (до 60 років). Згідно з теорією поколінь Н. Хо-

ува й У. Штрауса [153], яка детально розглянута в розд. 4.1, саме в період зрілості покоління X досягає найбільших успіхів в житті.

Покоління Y, яке було народжено в Україні в 1987–2005 роках, тільки закінчує формування своїх базових цінностей і саме зараз це покоління активно дорослішає.

Як зазначено в працях автора [131; 161; 187], покоління Y зростає в умовах постійних терактів в світі, військових конфліктів, епідемій та стрімкого розвитку цифрових технологій. Це покоління, яке народжене в еру брендів, мобільних телефонів та Інтернету. Представники цього покоління не уявляють свого життя без Інтернету та гаджетів.

На думку автора [15], ключовою подією, яка закінчує період формування цінностей покоління Y в Україні, є початок антитерористичної операції на Донбасі (2014 рік).

В цілому покоління Y формується під впливом значних глобалізаційних процесів у світі, саме тому, на думку автора [15], це покоління не має регіональних відмінностей в своїх базових цінностях та моделях поведінки.

Як зазначено в роботі І. Костенко [50], характерними рисами цього покоління є постійне прагнення до вражень, свобода, драйв, швидкість, фінансова незалежність і самодостатність, прагнення до миттєвого результату, вони часто живуть тільки «сьогоднішнім днем».

Однак як наслідок відчуття постійної загрози з боку зовнішнього середовища (теракти, епідемії та війни) дуже важливими цінностями для представників покоління Y є мораль та відповідальність.

Згідно з точкою зору А. Єрмоленко [43], покоління Y – це покоління, яке повністю перевернуло соціальне завдання інформаційних технологій, створивши спільноти в мережі, оскільки Інтернет для них це перш за все інструмент створення спільноти без меж. Саме тому це покоління публічних людей, які кожного дня повідомляють суспільство про своє життя, свої досягнення та дії.

Серед відомих українців представниками покоління Y є Олександр Усік (1987 року народження), Анастасія Каменські (1987 року народження), Анастасія Приходько (1987 року народження), Світлана Та-

рабарова (1990 року народження) та Марія Яремчук (1993 року народження) [15].

Покоління Y належить до архетипу «герої», і зараз в Україні представники цього покоління заходяться на стадії переходу від дитинства до молодості. Згідно теорії поколінь Н. Хоува й У. Штрауса [153], яка детально розглянута в розд. 4.1, найбільшої активності від цього покоління слід очікувати саме в період молодості.

Покоління Z, яке народжено в Україні після 2006 року, тобто віком не більше 11 років, занадто молоде. Базові цінності цього покоління знаходяться на стадії формування. Однак, згідно з теорією поколінь Н. Хоува й У. Штрауса [153], очікується, що це покоління належатиме то того ж архетипу як і мовчазне покоління – «художники». Саме тому очікується, що покоління Z матиме багато спільних рис з мовчазним поколінням.

У цілому, можна зазначити, що вплив національних особливостей на поколінську культуру сучасних поколінь в Україні (базові поколінські цінності) незначний, тому перелік базових цінностей проаналізованих поколінь (мовчазного, бекі-бумерів, покоління X, покоління Y та Z) в Україні та в країнах Західної Європи та США майже однаковий.

Відмінними у цих поколінь в Україні є лише перелік подій, які впливали на формування базових поколінських цінностей кожного з поколінь. Так, мовчазне покоління зростало та формувалося в Україні у важні часи післявоєнної розрухи та сталінських репресій, однак це вплинуло лише на є відсутність високої довіри до уряду та правопорядку у представників цього покоління в Україні. Українське покоління бекі-бумерів, як і таке ж покоління в країнах Західної Європи та США, сформувалося під впливом післявоєнного буму, тому має майже однаковий перелік цінностей.

Дослідження, проведені автором [187], свідчать, що українським поколінням, яке сформувалося в досить специфічних умовах, які відрізнялися від умов формування цього покоління в Європі та США, є покоління X, оскільки воно було народжено в Україні ще під час СРСР, а сформовано під час розпаду СРСР. Однак це лише підвищило рівень прагматичності та цинізму цього покоління в Україні. А наступне покоління Y в Україні вже формувалося більш під впливом загальних світо-

вих подій ніж регіональних факторів, саме тому це покоління, яке вже не відчуло впливу регіональних особливостей.

Таким чином було проаналізовано регіональні особливості поколінської культури представників мовчазного покоління, бебі-бумерів, покоління X та Y. В результаті дослідження було визначено, що існує незначний вплив регіональних та національних особливостей на поколінську культуру представників проаналізованих поколінь, який практично зникає починаючи з покоління Y під впливом глобалізаційних процесів у світовому просторі. Тобто поколінська культура, як один з рівнів культури під вплив глобалізації втрачає національні та регіональні особливості й стає універсальною для країн Європи та США, починаючи з покоління Y.

4.3. Ціннісні профілі представників покоління X та Y в Україні

Згідно ціннісного підходу, дослідження цінностей та їх структури на рівні як окремого індивідуума та й групи людей дозволить оцінити особливості культури в цілому (та її рівнів) представником та носієм якої є індивідуум або група людей. Серед існуючих методик діагностування цінностей найбільш універсальною є методика вивчення ціннісних орієнтацій (the value survey), розроблена М. Рокічем (M. Rokeach) [173].

Згідно з точкою зору М. Рокіча [172], приналежність до тієї чи іншої культури обумовлює розподіл цінностей на термінальні та інструментальні і зумовлює ті чи інші поведінкові установки, тобто цінності є критерієм оцінки вибору поведінки індивідуума або групи індивідуумів та оцінки інших людей у суспільстві.

Як відзначають Д. Дебатс та Б. Бартелдс (D. Debats, B. Bartelds) [134], популярність методики Рокіча заснована на тому, що визначення системи та структури цінностей індивідуума або групи людей дозволяє визначити їх базові (домінуючі) цінності та діагностувати наявність або відсутність суперечливості професійних цінностей. Також Д. Леонт'єв

[53] зазначає, що методика Рокіча досить універсальна, зручна для використання та проведення опитування.

Протягом останніх сорока років методика Рокіча була використана для визначення основних культурних цінностей (орієнтирів) різних рівнів культури груп індивідуумів як носіїв цінностей.

Так, Г. Хофстеде в своїй праці [152] провів порівняльний аналіз результатів двох різних крос-культурних методичних підходів до оцінки національної культури: власної методики культурних вимірів та методики Рокіча (RVS), визначив наявність кореляції результатів обох методик для оцінки національної культури при їх явній різноплановості та різноспрямованості.

В своїй праці К. Туулік, Т. Унапуу, К. Куїме та Е. Тітов (К. Tuulik, Т. Унапуу, К. Kuimet, Е.Тітов) [186] використовують методику Рокіча для оцінки організаційної культури. Дослідники М. Горбатова та М. Ляхова [30], Л. Сафиулліна, та Н. Зоткін [84], Н. Скринько та К. Лозна [87], Г. Галкіна та Є. Грибкова [27] використали методику Рокіча для оцінки поколінської та професійної культури студентів. Також на основі даної методики Е. Дунаєвська [42] та Ю. Сошина [90] досліджували особливості поколінської культури школярів.

Методика вивчення ціннісних орієнтацій, розроблена М. Рокічем та заснована на прийомі прямого ранжирування списків цінностей, який складається з двох списків цінностей [172]:

- *термінальні* (або цінності-цілі) – переконання в тому, що якась кінцева мета індивідуального існування (наприклад, щасливе сімейне життя, мир у всьому світі) варта того, щоб її прагнути з особистої й суспільної точок зору;
- *інструментальні* (або цінності-засоби) – переконання в тому, що якийсь образ дій (наприклад, чесність, раціоналізм) є кращим у будь-яких ситуаціях з особистої й суспільної точок зору.

Загалом в кожному зі списків визначено по 18 цінностей, з коротким поясненням змісту кожної цінності, що детально розглянуто в розд. 1. Ці два списки отримані шляхом виключення синонімічних форм з більш об'ємних переліків, які формувалися в ході аналізу інтерв'ю і літератур-

Розділ 4. Поколінська культура як один з вимірів менеджменту

них даних (для термінальних цінностей) і лінгвістичного аналізу (для інструментальних цінностей). Таким чином, цінності-цілі досягаються за допомогою цінностей-засобів, в пріоритетах, виділених опитаним, на даному етапі осмислення ним його життєвої ситуації і себе самого.

Саме на основі методики Рокіча, яка була переведена та адаптована Д. Леонтьєвим [54] було проведено оцінку та аналіз базових цінностей представників поколінь X та Y в Україні. Респондентам було запропоновано перелік термінальних та інструментальних цінностей, який наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Термінальні та інструментальні цінності
(за методикою Рокіча, адаптованою Д. Леонтьєвим [54])

№ з/п	Термінальні цінності	Інструментальні цінності
1	2	3
1	Активне, діяльне й цікаве життя	Акуратність (охайність)
2	Внутрішня гармонія	Високі запити
3	Життєва мудрість	Вихованість й ввічливість
4	Здоров'я	Життєрадісність
5	Цікава робота	Інтелект і освіченість
6	Любов	Старанність
7	Матеріально забезпечене й комфортне життя	Незалежність
8	Справжня дружба	Непримиренність до недоліків у собі та інших
9	Суспільне визнання	Відповідальність
10	Пізнання	Раціоналізм
11	Продуктивне життя	Самоконтроль
12	Розвиток	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
13	Свобода	Тверда воля
14	Прагнення краси	Терпимість

Закінчення табл. 4.3

1	2	3
15	Щасливе сімейне життя	Чесність
16	Щастя інших	Широта поглядів
17	Творчість	Ефективність в справах
18	Задоволення	Чуйність

Приклад анкети наведено у додатку А. Опитуваним необхідно було проранжувати запропоновані цінності відповідно до ступеня важливості їх в житті респондентів від 1 (найбільш важлива цінність) до 18 (найменш важлива).

В опитуванні, яке було проведено протягом жовтня-грудня 2016 року на базі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця та Харківської гімназії №47, брало участь 244 респонденти, які на час опитування проживали у місті Харкові.

В анкетуванні брали участь дві групи респондентів:

- представники покоління Y – учні 9–11 класів гімназії № 47 м. Харкова (2003–2000 років народження); студенти 1–5 курсів факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця (1999–1994 років народження) викладачі ХНЕУ ім. С. Кузнеця (1995–1987 років народження);
- представники покоління X – викладачі ХНЕУ ім. С. Кузнеця (1969–1986 років народження).

Вибіркова сукупність респондентів складалася з наступних складових:

- 100 старшокласників (віком $14,5 \pm 1,5$ років), з яких 51,0% чоловіків та 49,0% жінок;
- 100 студентів та викладачів (віком $23,0 \pm 6,0$ роки), з яких 28,0% чоловіків та 72,0% жінок;
- 44 викладачі (віком $38,5 \pm 8,95$ роки), з яких 25,0% чоловіків та 75,0% жінок.

Вікова та гендерна структура двох груп респондентів наведена у табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Вікова та гендерна структура респондентів

Вік, роки	Стать, %		Вік, роки	Стать, %	
	чоловіки	жінки		чоловіки	жінки
Покоління Y			Покоління X		
13	7,00	5,50	30	-	4,50
14	5,00	7,50	31	4,50	-
15	6,50	6,00	32	-	4,50
16	7,00	5,50	33	2,30	9,10
17	-	8,00	34	2,30	2,30
18	3,00	6,00	35	-	11,40
19	2,00	6,00	36	2,30	4,50
20	3,00	4,00	37	-	6,80
21	3,00	4,00	38	-	2,30
22	2,00	4,00	39	2,30	2,30
23	-	1,00	40	-	4,50
24	-	1,00	41	2,30	2,30
25	1,00	-	42	-	2,30
26	1,00	1,00	43	-	4,50
27	-	1,00	44	2,30	2,30
28	1,00	2,00	45	4,50	4,50
29	-	1,00	46	-	4,50
			47	2,30	2,30

Згідно з теорією поколінь Н. Хоува й У. Штрауса [153], поколінські цінності кожного покоління формуються у віці до 12–14 років під впливом суспільних подій (політичних, культурних, економічних і соціальних, що визначають характеристики технічного прогресу), а також сімейного виховання. В проведеному опитуванні було визначено, що усі респонденти протягом перших 13 років життя знаходилися на території України, тобто процес їх соціалізації та формування структу-

ри термінальних цінностей пройшов в однакових умовах – української національної культури. Тобто проаналізувавши цінності кожної з груп респондентів, можна виділити поколінські цінності – цінності, притаманні саме цьому поколінню та визначити рівень впливу національної культури, визначивши спільні для обох поколінь респондентів цінності.

Детально розглянемо структуру термінальних цінностей, які були визначені респондентами кожної з груп поколінь. Респондентам був запропонований перелік термінальних цінностей у вигляді анкети, яка наведена у додатку А. Для кожної з цінностей респонденти повинні були визначити місце цієї цінності в своєму житті, зазначивши рангове число від 1 до 18 (табл. 4.3).

Для отримання групових результатів для кожної з цінностей розраховувалося середнє арифметичне значення місця кожної цінності за даними всієї групи, а потім отримані усереднені місця всіх цінностей вдруге ранжуються у порядку зростання. Цінність з найменшим усередненим місцем отримала ранг 1, наступна – ранг 2 і т.ін. Результатом цієї процедури стала групова ієрархія ціннісних орієнтацій.

На основі результатів аналізу термінальних цінностей представників покоління X та Y була сформована наступна ієрархія термінальних цінностей представників цих поколінь, яка наведена на *рис. 4.6*.

Підтвердження наявності зв'язку між оцінками термінальних цінностей за кожною з груп респондентів було проведено на основі розрахунків коефіцієнтів Пірсона (r). Для представників покоління X коефіцієнти Пірсона були в межах $r = 0,712 \div 0,901$, а для представників покоління Y $r = 0,724 \div 0,936$, що свідчить про досить високий ступень узгодженості точок зору в кожній групі респондентів за даною категорією цінностей.

Аналіз найбільш значимих термінальних цінностей за типами ціннісних орієнтацій (за підходом Рокіча [173]) було проведено наступним чином. Усі цінності розділяються на три групи відповідно до визначених рангів:

- ▶ найбільш значимі цінності (ранги від 1 до 6), тобто абсолютні цінності;
- ▶ бажані, але не обов'язкові цінності (ранги від 7 до 12);

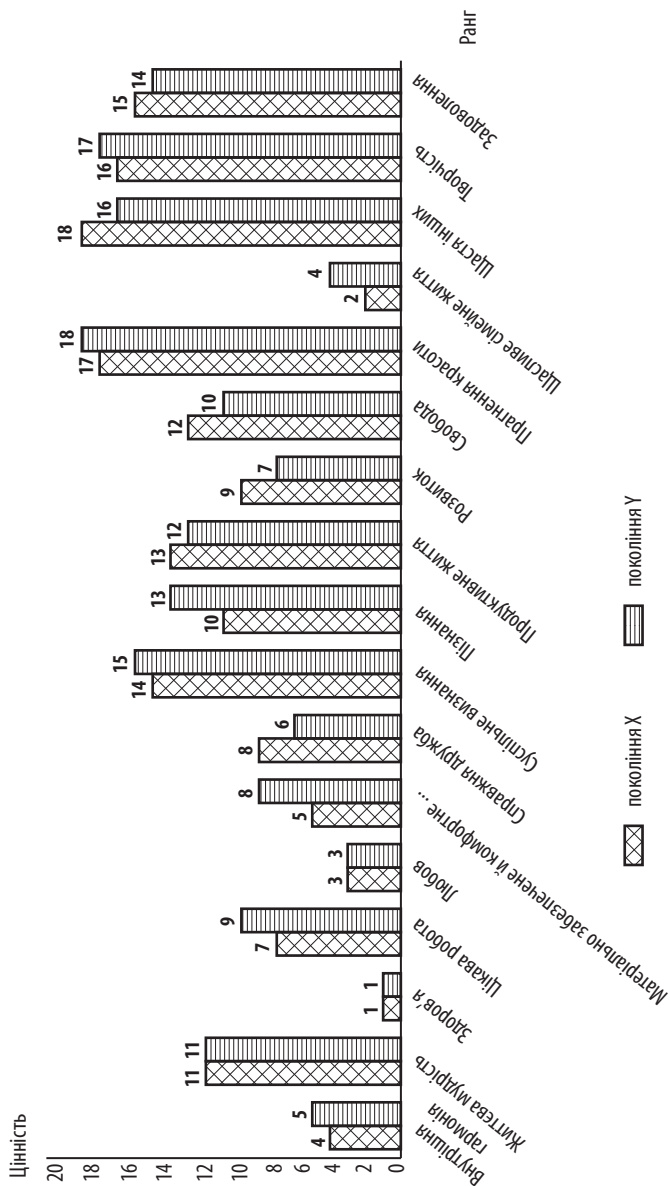


Рис. 4.6. Ієрархія термінальних цінностей представників поколінь X та Y

- цінності з низьким рівнем бажаності (ранги від 13 до 18), які не важливі або відкидаються.

Результати аналізу термінальних цінностей за типами ціннісних орієнтацій (за підходом Рокіча [173]) для кожного з поколінь проаналізовано автором в роботах [6; 11; 16] та наведено у *табл. 4.5*.

Таблиця 4.5

Класифікація термінальних цінностей українських поколінь X та Y за рівнем значимості (рангом)

Ранг	Цінність	
	Покоління X	Покоління Y
1	2	3
<i>Найбільш значимі термальні цінності</i>		
1	Здоров'я	
2	Щасливе сімейне життя	Активне (цікаве) й діяльне життя
3	Любов	
4	Внутрішня гармонія	Щасливе сімейне життя
5	Матеріально забезпечене й комфортне життя	Внутрішня гармонія
6	Активне (цікаве) й діяльне життя	Справжня дружба
<i>Бажані, але не обов'язкові цінності</i>		
7	Цікава робота	Розвиток
8	Справжня дружба	Матеріально забезпечене й комфортне життя
9	Розвиток	Цікава робота
10	Пізнання	Свобода
11	Життєва мудрість	Життєва мудрість
12	Свобода	Продуктивне життя
<i>Цінності з низьким рівнем бажаності</i>		
13	Продуктивне життя	Пізнання
14	Суспільне визнання	Задоволення

1	2	3
15	Задоволення	Суспільне визнання
16	Творчість	Щастя інших
17	Прагнення краси	Творчість
18	Щастя інших	Прагнення краси

Як свідчать результати аналізу термінальних цінностей за типами ціннісних орієнтацій, серед найбільш значимими термінальних цінностей двох груп респондентів є спільні тобто абсолютні цінності, а саме: «здоров'я», «любов» (різниця 1 ранг), «щасливе сімейне життя» (різниця 1 ранг) та «активне й діяльне життя» (різниця 3 ранги).

Таким чином, можна зробити висновок, що провідні ранги в загальній структурі термінальних цінностей поколінь X та Y займають індивідуальні цінності (за підходом Леонтєва [54]) («здоров'я», «щасливе сімейне життя», «активне й діяльне життя»). «Любов» та «внутрішня гармонія» як одні з найбільш значимих цінностей також притаманні як представникам покоління X так й покоління Y. Однак для покоління X більш значимим при цьому є «матеріально забезпечене й комфортне життя», в той час як представники покоління Y вважають важливим в своєму житті «справжню дружбу».

Серед термінальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються спільноту (16–18 ранг), для двох груп є спільні цінності такі як «щастя інших» (різниця 1 ранг), «творчість» (різниця 1 ранг) та «прагнення краси» (різниця 1 ранг).

Таке співпадіння значної кількості термінальних цінностей за рангами є результатом впливу національної культури. Однак, як показують результати аналізу, існують розбіжності в переліку найбільш значимих термінальних цінностей, які свідчать про належність респондентів до різних поколінь.

Подальший детальний аналіз структури термінальних цінностей було проведено у двох основних напрямках, за підходом Д. Леонтєва [54]:

- ▶ співвідношення конкретних та абстрактних цінностей;
- ▶ співвідношення цінностей приватного життя та професійної реалізації.

Згідно з підходом Д. Леонтєва [54] ряд термінальних цінностей (наприклад «здоров'я», «внутрішня гармонія» та ін.) можна віднести до груп конкретних або абстрактних цінностей відповідно.

Результати аналізу співвідношення конкретних та абстрактних цінностей представників поколінь X та Y наведено у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Співвідношення конкретних та абстрактних цінностей поколінь X та Y

Цінність	Покоління			
	X		Y	
	місце*	ранг	місце*	ранг
1	2	3	4	5
<i>Конкретні цінності</i>				
Здоров'я	3,20	1	4,96	1
Активне (цікаве) й діяльне життя	7,71	6	6,70	2
Щасливе сімейне життя	4,00	2	7,48	4
Матеріально забезпечене й комфортне життя	7,29	5	8,50	8
Цікава робота	8,34	7	8,68	9
Справжня дружба	9,17	8	7,68	6
Продуктивне життя	10,63	13	9,97	12
Задоволення	13,37	15	12,21	14
Суспільне визнання	12,17	14	12,66	15
<i>Абстрактні цінності</i>				
Любов	6,23	3	7,21	3
Внутрішня гармонія	6,49	4	7,60	5
Розвиток	9,29	9	7,86	7
Свобода	10,43	12	8,92	10
Життєва мудрість	9,91	11	9,22	11

Закінчення табл. 4.6

1	2	3	4	5
Пізнання	9,89	10	10,08	13
Щастя інших	15,17	18	13,30	16
Творчість	13,71	16	13,89	17
Прагнення краси	14,00	17	14,00	18

* середнє арифметичне значення

На основі цього можна зробити висновок, що більш значимими для представників покоління X є група конкретних цінностей, оскільки саме ця група цінностей отримала у респондентів більш високі ранги (1–2, 5–8 ранги) в порівнянні з групою абстрактних цінностей (3,4, 9–12 ранги відповідно).

У представників покоління Y також більш значимими є група конкретних цінностей, оскільки саме ця група цінностей отримала у респондентів більш високі ранги (1–2, 4, 6, 8, 9 та 12 ранги) у порівнянні з групою абстрактних цінностей (3, 5, 7, 10 та 11 ранги відповідно).

Таким чином, у обох поколінь спостерігається домінування конкретних цінностей, таких як «здоров'я», «активне (цікаве) й діяльне життя» та «щасливе сімейне життя» над абстрактними. Така загальна життєва позиція представників поколінь X та Y свідчить про вплив національної культури України на структуру термінальних цінностей в контексті їх конкретності чи абстрактності. Однак для покоління X також важливою є така абстрактна цінність як «матеріально забезпечене й комфортне життя» (5 ранг), в той час як для представників покоління Y значимою є така абстрактна цінність як «справжня дружба» (6 ранг).

Згідно з підходом Д. Леонтьєва [54], ряд термінальних цінностей, таких як «цікава робота», «справжня дружба» та ін., можна класифікувати як цінності професійної самореалізації та цінності приватного життя відповідно. Результати аналізу співвідношення цінностей приватного життя та професійної реалізації представників поколінь X та Y наведено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

**Співвідношення цінностей приватного життя та професійної
реалізації поколінь Х та Y**

Цінність	Покоління			
	Х		Y	
	місце*	ранг	місце*	ранг
<i>Цінності професійної самореалізації</i>				
Активне (цікаве) й діяльне життя	7,71	6	6,70	2
Цікава робота	8,34	7	8,68	9
Розвиток	9,29	9	7,86	7
Продуктивне життя	10,63	13	9,97	12
Суспільне визнання	12,17	14	12,66	15
<i>Цінності приватного життя</i>				
Щасливе сімейне життя	4,00	2	7,48	4
Любов	6,23	3	7,21	3
Справжня дружба	9,17	8	7,68	6
Свобода	10,43	12	8,92	10
Задоволення	13,37	15	12,21	14

* середнє арифметичне значення

Результати розрахунків дозволяють зробити висновок, що більшу, однак незначну перевагу представники покоління Х надають цінностям приватного життя, особливо таким як «щасливе сімейне життя» (2 ранг) та «любов» (3 ранг). В цілому група цінностей приватного життя у представників покоління Х отримала більш значимі ранги (2, 3 та 8 ранги) у порівнянні з цінностями професійної самореалізації (6, 7 та 9 ранги відповідно). Серед цінностей професійного життя представники покоління Х значно цінують лише «активне (цікаве) й діяльне життя» (6 ранг).

Для представників покоління Y також більш значимі цінності приватного життя, особливо такі як «любов» (3 ранг), «щасливе сімейне

життя» (4 ранг) та «справжня дружба» (6 ранг). В цілому цінності приватного життя отримали у представників покоління Y більш значимі ранги (3, 4, та 6 ранги) у порівнянні з цінностями професійної самореалізації (2, 7 та 9 ранги відповідно). Серед цінностей професійного життя, так само як і представники покоління X, покоління Y цінує лише «активне (цікаве) й діяльне життя» (2 ранг).

На основі результатів аналізу структури термінальних цінностей поколінь X та Y було побудовано профіль термінальних цінностей представників цих поколінь, який наведено на рис. 4.7.



Рис. 4.7. Структура термінальних цінностей поколінь X та Y (вагомість у житті)

В цілому, отримані результати аналізу структури термальних цінностей поколінь X та Y свідчать про те, що обидва покоління більше зорієнтовано на сімейні цінності (приблизно 52 % та 51 % вагомості в житті відповідно) та інтереси найближчого оточення, які мають конкретну форму прояву (приблизно 56 % та 54 % вагомості в житті відповідно). Однак професійна самореалізація та абстрактні цінності також займають значне місце у житті цих поколінь.

Таким чином, можна зробити висновок, що саме під впливом національної культури України формується саме така структура термальних цінностей у носіїв цієї культури, які були опитані, яка подібна у обох по-

колінь українців. Однак визначені також й відмінності в найбільш значимих цінностях представників поколінь X та Y в Україні – це значимість для покоління X «матеріально забезпеченого й комфортного життя», в той час як представники покоління Y надають перевагу «справжній дружбі».

Детально розглянемо структуру інструментальних цінностей, які були визначені респондентами кожної з поколінь. Респондентам був запропонований перелік інструментальних цінностей у вигляді анкети, яка наведена у додатку А. Для кожної із цінностей респонденти повинні були визначити місце цієї цінності в своєму житті, зазначивши рангове число від 1 до 18 (табл. 4.3).

На основі результатів аналізу інструментальних цінностей представників покоління X та Y була сформована наступна ієрархія інструментальних цінностей представників цих поколінь, яка наведена на рис. 4.8.

Підтвердження наявності зв'язку між оцінками респондентів інструментальних цінностей за кожною з груп було проведено на основі розрахунків коефіцієнтів Пірсона (r). Для представників покоління X коефіцієнти Пірсона були в межах $r = 0,697 \div 0,929$, а для представників покоління Y $r = 0,740 \div 0,906$, що свідчить про досить високий ступень узгодженості точок зору в кожній групі респондентів за кожною з категорій цінностей.

Аналіз найбільш значимих інструментальних цінностей за типами ціннісних орієнтацій (за підходом Рокіча [173]) було проведено так само як і для переліку термінальних цінностей шляхом розділу цінностей на три групи:

- 1) найбільш значимі цінності (ранги від 1 до 6);
- 2) бажані, але не обов'язкові цінності (ранги від 7 до 12);
- 3) цінності з низьким рівнем бажаності (ранги від 13 до 18).

Результати аналізу інструментальних цінностей за типами ціннісних орієнтацій (за підходом Рокіча [173]) для кожного з поколінь проаналізовано автором в дослідженнях [6; 11; 16] та наведено у табл. 4.8.

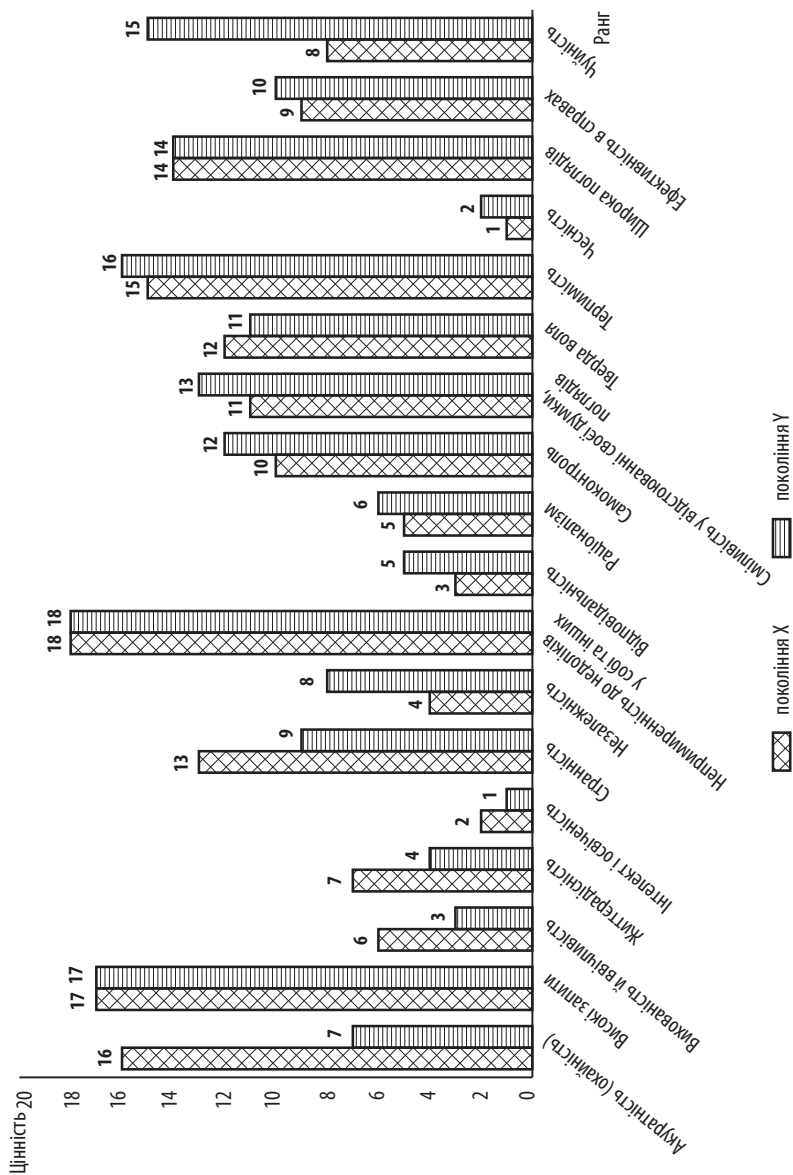


Рис. 4.8. Ієрархія інструментальних цінностей представників поколінь X та Y

**Класифікація інструментальних цінностей українських поколінь X та Y
за рівнем значимості (рангом)**

Ранг	Цінність	
	Покоління X	Покоління Y
<i>Найбільш значимі інструментальні цінності</i>		
1	Чесність	Інтелект і освіченість
2	Інтелект і освіченість	Чесність
3	Відповідальність	Вихованість й ввічливість
4	Незалежність	Життєрадісність
5	Раціоналізм	Відповідальність
6	Вихованість й ввічливість	Раціоналізм
<i>Бажані, але не обов'язкові цінності</i>		
7	Життєрадісність	Акуратність (охайність)
8	Чуйність	Незалежність
9	Ефективність в справах	Старанність
10	Самоконтроль	Ефективність в справах
11	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	Тверда воля
12	Тверда воля	Самоконтроль
<i>Цінності з низьким рівнем бажаності</i>		
13	Старанність	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів
14	Широта поглядів	Широта поглядів
15	Терпимість	Чуйність
16	Акуратність (охайність)	Терпимість
17	Високі запити	
18	Непримиренність до недоліків у собі та інших	

Серед найбільш значимих інструментальних цінностей для обох поколінь респондентів абсолютними цінностями є «інтелект і освіче-

ність», «чесність» (різниця 1 ранг), «раціоналізм» (різниця 1 ранг), «відповідальність» (різниця 2 ранги) та «життєрадісність» (різниця 2 ранги).

Серед інструментальних цінностей, які не важливі або абсолютно відкидаються спільними цінностями для двох груп респондентів є «високі запити» та «непримиренність до недоліків у собі та інших».

Таким чином, можна зробити висновок, що провідні ранги в загальній системі інструментальних цінностей, які притаманні як поколінню X так й Y, створюють наступні блоки цінностей (за підходом Д. Леонтєва [54]) – цінності спілкування («вихованість і ввічливість», «життєрадісність», «чесність») та цінності справи («інтелект і освіченість», «раціоналізм»). Однак для покоління X більш значимим при цьому є «незалежність», в той час як представники покоління Y вважають важливим в своєму житті «життєрадісність».

Таке значне співпадіння значної кількості інструментальних цінностей за рангами для покоління X та Y є результатом впливу національної культури, однак як свідчать результати аналізу існують розбіжності в переліку найбільш значимих інструментальних цінностей, які свідчать про належність респондентів до різних поколінь.

Згідно з підходом Д. Леонтєва [54], ряд інструментальних цінностей, таких як «раціоналізм», «незалежність», «терпимість» та ін., можна класифікувати етичні цінності, цінності справи та спілкування відповідно. Саме тому детальний аналіз структури інструментальних цінностей також було проведено за підходом Д. Леонтєва [54] в наступних напрямках:

- 1) співвідношення етичних цінностей, діяльнісних цінностей та цінностей спілкування;
- 2) співвідношення індивідуальних, конформістських та альтруїстських цінностей;
- 3) співвідношення цінностей самоствердження та сприйняття інших.

Згідно з підходом Д. Леонтєва [54], ряд інструментальних цінностей (наприклад, «ефективність в справах», «терпимість», «незалеж-

ність» та ін.) можна віднести до груп етичних цінностей, діяльнісних цінностей та цінностей спілкування відповідно.

Результати аналізу співвідношення етичних цінностей, діяльнісних цінностей та цінностей спілкування представників поколінь X та Y наведено у *табл. 4.9*.

Таблиця 4.9

Співвідношення етичних цінностей, діяльнісних цінностей справи та цінностей спілкування українських поколінь X та Y

Цінність	Покоління			
	X		Y	
	місце*	ранг	місце*	ранг
1	2	3	4	5
<i>Діяльнісні цінності</i>				
Інтелект і освіченість	6,06	2	5,50	1
Раціоналізм	8,20	5	8,69	6
Ефективність у справах	9,69	9	9,91	10
Старанність	9,80	13	9,65	9
Акуратність (охайність)	10,66	16	9,00	7
Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	9,74	11	10,28	13
Тверда воля	9,74	12	10,03	11
<i>Цінності спілкування</i>				
Чесність	5,97	1	6,87	2
Вихованість і ввічливість	8,51	6	7,13	3
Життєрадісність	8,83	7	7,67	4
Чуйність	9,66	8	11,04	15
Терпимість	10,23	15	11,63	16
Непримиренність до недоліків у собі та інших	15,14	18	14,75	18
<i>Етичні цінності</i>				
Незалежність	8,11	4	9,07	8

Закінчення табл. 4.9

1	2	3	4	5
Відповідальність	6,34	3	7,77	5
Самоконтроль	9,71	10	10,12	12
Широта поглядів	10,20	14	10,75	14
Високі запити	14,40	17	13,15	17

* середнє арифметичне значення

Це надає можливість констатувати, що найбільш значимою для покоління Х є перш за все група цінностей спілкування, особливо такі як «чесність» (1 ранг) та «вихованість й ввічливість» (6 ранг). В цілому саме ця група цінностей отримала у респондентів найбільш значимі ранги (1, 6–8 ранги). Наступними за значимістю для покоління Х є група діяльнісних цінностей, особливо «інтелект і освіченість» (2 ранг) та «раціоналізм» (5 ранг). Серед етичних цінностей для покоління Х найбільш значимі такі цінності як «відповідальність» (3 ранг) та «незалежність» (4 ранг).

У свою чергу для представників покоління Y найбільш значимими є групи діяльнісних цінностей («інтелект і освіченість» (1 ранг) та «раціоналізм» (6 ранг) та цінності спілкування («чесність» (2 ранг), «вихованість й ввічливість» (3 ранг) та «життєрадісність» (4 ранг)). Саме ці дві групи цінностей отримали у респондентів покоління Y більш значимі ранги (1, 6 та 7 ранги та 2–4 ранги відповідно) ніж група етичних цінностей (5 та 8 ранги). Серед етичних цінностей для покоління Y найбільш значимою цінністю є «відповідальність» (5 ранг).

Таким чином, у представників обох поколінь спостерігається домінування цінностей спілкування, таких як «чесність» та «вихованість й ввічливість», наступної за значимістю є група діяльнісних цінностей, серед яких для обох поколінь важливими є «інтелект і освіченість» та «раціоналізм». Серед етичних цінностей для обох поколінь важливим є «відповідальність». Така загальна життєва позиція представників поколінь Х та Y свідчить про вплив національної культури України на структуру інструментальних цінностей відповідно до етичності та спілкування.

Згідно з підходом Д. Леонт'єва [54], ряд інструментальних цінностей (наприклад «незалежність», «терпимість», «вихованість й ввічливість» та ін.) можна віднести до груп індивідуальних, конформістських та альтруїстських цінностей відповідно.

Результати аналізу співвідношення індивідуальних, конформістських та альтруїстських цінностей представників поколінь X та Y наведено у *табл. 4.10*. На основі дослідження результатів аналізу можна зробити висновок, що найбільш значимими для покоління X є перш за все група індивідуальних цінностей, особливо такі як «незалежність» (4 ранг) та «раціоналізм» (5 ранг). В цілому саме ця група цінностей отримала у респондентів найбільш значимі ранги (4 та 5 ранги).

Таблиця 4.10

Співвідношення індивідуальних, конформістських та альтруїстських цінностей покоління X та Y

Цінність	Покоління			
	X		Y	
	місце*	ранг	місце*	ранг
<i>Індивідуальні цінності</i>				
Незалежність	8,11	4	9,07	8
Раціоналізм	8,20	5	8,69	6
Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	9,74	11	10,28	13
Тверда воля	9,74	12	10,03	11
Непримиренність до недоліків у собі та інших	15,14	18	14,75	18
<i>Конформістські цінності</i>				
Вихованість й ввічливість	8,51	6	7,13	3
Самоконтроль	9,71	10	10,12	12
Широта поглядів	10,20	14	10,75	14
<i>Альтруїстські цінності</i>				
Чуйність	9,66	8	11,04	15
Терпимість	10,23	15	11,63	16

* середнє арифметичне значення

Наступною за значимістю для покоління Х є група конформістських цінностей, особливо «вихованість й ввічливість» (6 ранг). Серед альтруїстських цінностей для покоління Х значимість має лише «чуйність» (8 ранг), але ця група цінностей є не обов'язковою.

У свою чергу для представників покоління У найбільш значимою цінністю серед конформістських цінностей є «вихованість й ввічливість» (3 ранг), інші цінності цієї групи є не обов'язковими для цього покоління. Серед індивідуальних цінностей покоління У значимість має лише «раціоналізм» (6 ранг), а інші цінності цієї групи є не обов'язковими. Група альтруїстських цінностей для покоління У взагалі належить до цінностей, які можуть відкидатися суспільством («чуйність» (15 ранг) та «терпимість» (16 ранг)).

Таким чином, результати аналізу співвідношення індивідуальних, конформістських та альтруїстських цінностей представників поколінь Х та У свідчать про різні життєві позиції цих поколінь, оскільки для покоління Х більш значимі індивідуальні цінності («незалежність» та «раціоналізм»), в той час як для покоління У більш важливі такі конформістські цінності як «вихованість й ввічливість». Покоління У також готове повністю відмовитися від альтруїстських цінностей, в той час як покоління Х вважає таку альтруїстську цінність як «чуйність» бажаною, але не обов'язковою.

Згідно з підходом Д. Леонтьєва [54], ряд інструментальних цінностей (наприклад «незалежність», «терпимість» та ін.) можна віднести до груп цінностей самоствердження та сприйняття інших відповідно.

Результати аналізу цінностей самоствердження та сприйняття інших представників поколінь Х та У наведено у *табл. 4.11*.

Згідно з проведеними розрахунками, можна стверджувати, що найбільш значимою для покоління Х є перш за все група цінностей самоствердження, особливо таких як «інтелект і освіченість» (2 ранг) та «незалежність» (4 ранг). В цілому саме ця група цінностей отримала у респондентів найбільш значимі ранги (2,4 та 9 ранги). Однак ряд цінностей цієї групи, таких як «високі запити» (17 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг), є неважливими та можуть відкидатися суспільством. Наступною за значимістю для покоління Х

є група цінностей сприйняття інших, особливо «чесність» (1 ранг). В цій групі також є цінності, які неважливі для покоління X, а саме «широта поглядів» (14 ранг) та «терпимість» (15 ранг).

Таблиця 4.11

**Співвідношення цінностей самоствердження та сприйняття інших
для покоління X та Y**

Цінність	Покоління			
	X		Y	
	місце*	ранг	місце*	ранг
<i>Самоствердження</i>				
Інтелект і освіченість	6,06	2	5,50	1
Незалежність	8,11	4	9,07	8
Ефективність в справах	9,69	9	9,91	10
Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	9,74	11	10,28	13
Тверда воля	9,74	12	10,03	11
Високі запити	14,40	17	13,15	17
Непримиренність до недоліків у собі та інших	15,14	18	14,75	18
<i>Сприйняття інших</i>				
Чесність	5,97	1	6,89	2
Самоконтроль	9,71	10	10,12	12
Широта поглядів	10,20	14	10,75	14
Чуйність	9,66	8	11,04	15
Терпимість	10,23	15	11,63	16

* середнє арифметичне значення

У свою чергу, для представників покоління Y обидві групи цінностей (самоствердження та сприйняття інших) є однаково значимими, оскільки в групі цінностей самоствердження є одна значима цінність – «інтелект і освіченість» (1 ранг), і в групі сприйняття інших є також одна значима цінність – «чесність» (2 ранг). В цих групах також є цінності, які неважливі для покоління Y. Так, у групі самоствердження

це «смівливість у відстоюванні своєї думки, поглядів» (13 ранг), «високі запити» (17 ранг) та «непримиренність до недоліків у собі та інших» (18 ранг). А в групі цінностей сприйняття інших це «широта поглядів» (14 ранг), «чуйність» (15 ранг) та «терпимість» (16 ранг).

Таким чином, на основі результатів аналізу співвідношення цінностей самоствердження та сприйняття інших представників поколінь X та Y можна стверджувати про наявність різних життєвих позицій у цих поколінь, оскільки для покоління X важливою є лише група цінностей самоствердження, в той час як для покоління Y обидві групи цінностей (самоствердження та сприйняття інших) мають не високий рівень важливості. Однак спільною позицією для обох поколінь є ставлення до ряду цінностей, які є неважливими як для покоління X так і для покоління Y, а саме серед цінностей самоствердження – це «високі запити» «непримиренність до недоліків у собі та інших», а серед цінностей сприйняття інших – це «широта поглядів» та «терпимість».

За результатами аналізу структури інструментальних цінностей представників покоління X та Y був побудований профіль інструментальних цінностей цих поколінь, який наведено на *рис. 4.9*.

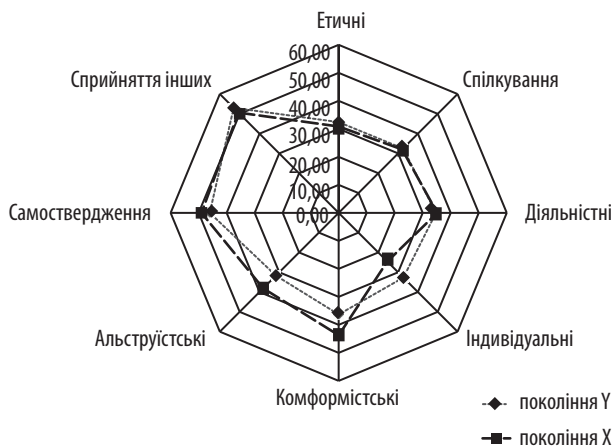


Рис. 4.9. Структура інструментальних цінностей поколінь X та Y (вагомість у житті)

В цілому, отримані результати аналізу структури інструментальних цінностей поколінь X та Y свідчать про те, що обидва покоління майже однаково зорієнтовані на цінності справи (35,1 % та 35,5 % вагомості в житті поколінь відповідно) та цінності спілкування (32,5 % та 33,1 % вагомості в житті поколінь відповідно). Етичні цінності мають трохи різне значення в житті поколінь X та Y, а саме 29 % вагомості в житті покоління X та Y (32,4 % та 31,4 % вагомості в житті поколінь відповідно).

Приблизно однакову життєву позицію займають представники поколінь X та Y щодо альтруїстських цінностей, які займають їх в житті 31,3 % та 32,3 % відповідно. В той же час для обох поколінь важливі, однак на різному рівні конформістські цінності (36,1 % та 43,5 % вагомості в житті поколінь відповідно). Покоління X та Y мають різні точки зору щодо важливості індивідуальних цінностей, оскільки для покоління X ці цінності більш важливі ніж альтруїстські (32,5 % вагомості в житті покоління), а для покоління Y ці цінності менш важливі ніж альтруїстські (24,2 % вагомості в житті покоління).

Для представників покоління Y майже однакове значення мають як цінності самоствердження (49,1 % вагомості в житті покоління) так і цінності сприйняття інших (50,9 % вагомості в житті покоління). В той же час для покоління X більш значимими є цінності сприйняття інших (53,4 % вагомості в житті покоління) ніж цінності самоствердження (46,6 % вагомості в житті покоління).

Таким чином, можна зробити висновок, що для обох поколінь X та Y домінуючими інструментальними цінностями є наступні групи: цінності справи, конформістські цінності та цінності сприйняття інших, а найменш важливими групами інструментальних цінностей для покоління X є альтруїстські, а для покоління Y – індивідуальні.

Співвідношення найбільш значимих термінальних та інструментальних цінностей (цінності з рангом від 1 до 6) для вибіркової сукупності представників поколінь X та Y наведено на *рис. 4.10–4.11*. Саме ці сукупності термінальних та інструментальних цінностей є ціннісними профілями українських поколінь X та Y.

Розділ 4. Поколінська культура як один з вимірів менеджменту

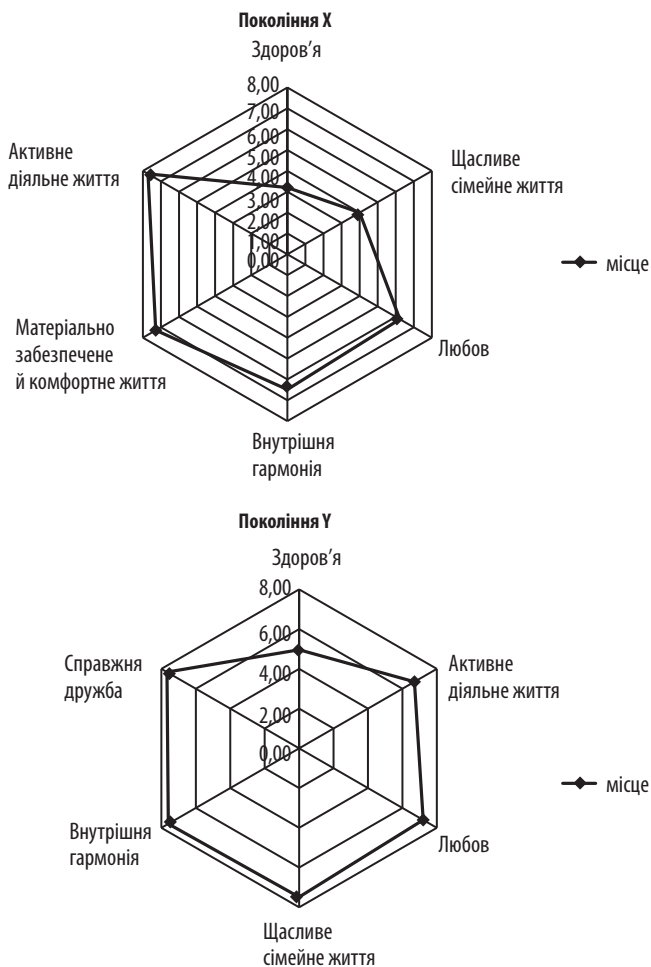


Рис. 4.10. Найбільш значимі термінальні цінностей (цінності з рангом від 1 до 6) для представників поколінь X та Y

Проведений аналіз результатів анкетування дозволив розкрити зміст і структуру ціннісних орієнтацій поколінь X та Y. Було встановлено, що домінуючими у житті цих поколінь в Україні є:

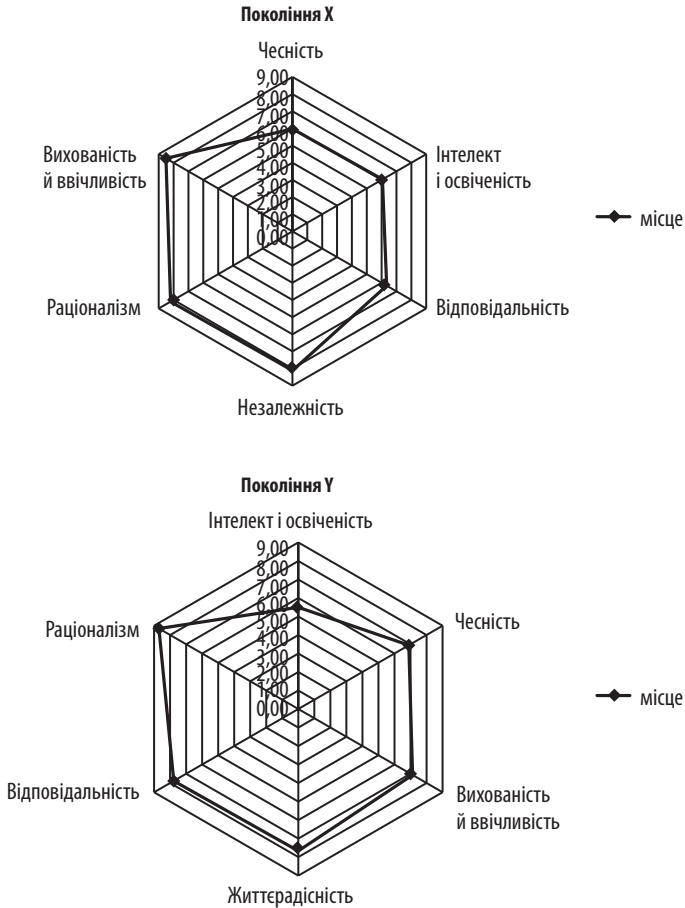


Рис. 4.11. Найбільш значимі інструментальні цінностей (цінності з рангом від 1 до 6) для представників поколінь X та Y

- здоров'я (фізичне та психологічне);
- сімейні цінності (створення сім'ї, продовження роду, турбота про батьків, любов);

- ▶ внутрішня гармонія (впевненість в собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів);
- ▶ активне (цікаве) й діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя).

Однак для покоління X також важливим є відсутність матеріальних труднощів (матеріально забезпечене й комфортне життя) та наявність цікавої роботи, а для покоління Y важливим є справжня дружба (наявність гарних та вірних друзів) й розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення).

Досягнення поставлених цілей у житті представники поколінь X та Y бачать шляхом використання наступних інструментів:

- ▶ чесність (правдивість, щирість), інтелект й освіченість (широта знань, висока загальна культура);
- ▶ відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово);
- ▶ раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);
- ▶ життєрадісність (легка вдача і почуття гумору);
- ▶ вихованість і ввічливість (гарні манери).

Однак для покоління X також важливим інструментом досягнення життєвих цілей є незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче), а для покоління Y важливим є акуратність (вміння тримати в порядку речі, порядок у справах). Ці інструментальні цінності, які характерні лише для одного з поколінь, можна віднести до переліку їх базових цінностей.

Таким чином, на основі проведеного анкетування представників поколінь X та Y в Україні за методикою Рокіча було визначено та проаналізовано структуру термінальних та інструментальних цінностей представників цих поколінь. Також було проведено порівняння структури цих цінностей для поколінь X та Y, в результаті якого були визначені поколінські цінності кожного з поколінь та цінності, які притаманні національній культурі України (цінності значимі для обох поколінь). В результаті були створені ціннісні профілі українських поколінь X та

У на основі ціннісного підходу. Результати проведеного дослідження дозволять розробити рекомендації щодо адаптації системи управління персоналом організації відповідно до ціннісних профілів поколінь X та Y, які є основною частиною дорослого населення України.

ВИСНОВКИ

В теперішній час менеджмент сучасних організацій особливо гостро відчуває на собі безпосередній вплив позитивних і негативних сторін інтернаціоналізації і глобалізації. Оскільки бізнес-операції все більше набувають глобального характеру, в центрі теорії і практики сучасного менеджменту знаходиться розробка нових моделей поведінки організації і пошук організаційних структур, які будуть ефективні незалежно від країни розташування компанії. Керівники та менеджери МНК на своєму шляху до ефективного бізнесу стикаються з політичними, правовими, фінансовими системами та культурними традиціями і цінностями. Але усі ці відмінності створюють як труднощі так і сприятливі можливості, які і є причиною того, чому компанії розширюють поле своєї діяльності за межі національних кордонів.

Саме тому одним з основних шляхів розвитку організації, яка потребує адаптації своєї системи менеджменту до умов світового бізнесу, є використання світового досвіду в сфері менеджменту.

В контексті крос-культурного менеджменту найбільшу практичну значимість має управлінський досвід, пов'язаний з процесом крос-культурної взаємодії. Крос-культурний менеджмент досліджує культурні відмінності на міжнародному, та національному рівнях і розглядає поведінку людей, представників різних культур, які працюють в одній організації, і порівнює поведінку людей в організаціях, розташованих в двох і більше різних країнах.

Крос-культурний менеджмент спрямований на створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації. Таким чином, крос-культурний менеджмент додає мультикультурне вимірювання менеджменту та організаційній поведінці.

Головною метою формування й розвитку крос-культурного менеджменту як самостійної дисципліни є підвищення ефективності управлін-

ня бізнесом шляхом використання менеджерами різних рівнів національних культурних особливостей поведінки своїх підлеглих і партнерів і національних особливостей країн, в яких здійснюється їх бізнес.

На основі результатів дослідження основних ер міжнародного бізнесу як основного середовища формування крос-культурного менеджменту як науки визначено ключові проблеми менеджменту, притаманні кожній з ер міжнародного бізнесу, та основні передумови виникнення крос-культурного менеджменту як самостійної науки.

Виходячи з результатів систематизації та аналізу особливостей кожного з етапів формування крос-культурного менеджменту як самостійної науки, визначено ключові напрями досліджень, які проводилися в контексті крос-культурного менеджменту на кожному з етапів його формування.

Запропоновано визначення крос-культурного менеджменту як галузі сучасного менеджменту, яка займається проблемами управління діяльністю та поведінкою працівників організації в умовах мінливого культурно різноманітного середовища (на межі культур) шляхом використання культурних відмінностей як ресурсу розвитку організації для досягнення цілей організації.

Результатом синергії релевантних сфер знань, таких як: міжнародного менеджменту, міжнародного бізнесу, порівняльного менеджменту, соціології, організаційної поведінки, психології, міжкультурної комунікації, антропології, культурології, лінгвістики та історії став міждисциплінарний характер крос-культурного менеджменту.

На основі результатів дослідження та аналізу основних парадигм, які були домінуючими в крос-культурному менеджменті на різних етапах його формування (соціально-економічна, екологічна та поведінкова), були відокремлені та проаналізовані їх особливості та відповідні теорії, притаманні кожній з розглянутих парадигм.

Поняття «культура» в контексті крос-культурного менеджменту розглянуто з двох точок зору: як сукупність характеристик суспільства, тобто культура розглядається з мезорівня (рівня суспільства) і як системи поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, притаманних людині, тобто культура розглядається з макрорівня.

Досліджено підходи до визначення ролі культури в контексті крос-культурного менеджменту: універсальний підхід, який розглядає культуру як сукупність визначеної кількості елементів; системний підхід, який визначає культуру як систему взаємообумовлених та взаємодіючих підсистем; та ціннісний підхід, який стверджує, що ядро кожної культури складають цінності, тому для дослідження культури необхідно визначити структуру системи цих цінностей.

В результаті дослідження феномену «культури» як складної, багаторівневої в контексті крос-культурного менеджменту визначені її основні рівні та особливості їх формування. Доведено, що результатом прояву багаторівневості структури культури як соціально-економічного явища є відповідні функції, які притаманні культурі в контексті крос-культурного менеджменту.

На основі результатів дослідження особливостей національної культури доведено наявність значного взаємовпливу й взаємозв'язку між національною культурою, організацією та особистістю, як носієм культури проявляється перш за все через національні цінності, звичаї і традиції та національну свідомість. Національну культуру кожної країни формують саме особливості прояву основних складових національної культури: соціальна структура суспільства, мова, засоби комунікацій, релігії, цінності та норми.

На основі результатів аналізу особливостей комунікаційних процесів у різних країнах сформовано порівняльну характеристику особливостей процесу комунікації під взаємовпливом національної культури таких країн, як Англія, Франція, Швеція та Україна.

Розуміння основних причин порушень міжкультурних комунікацій, а саме: сприйняття, як індивідуальної інтерпретації подій і явищ, стереотипів, як форми прояву сприйняття та етноцентризму, як оцінки інших культур за ступенем схожості, дозволяє зменшити вплив негативних факторів при крос-культурній взаємодії.

Інкультурацію, як процес первинної культурної взаємодії, проходить кожна особистість, в той час як акультурація, як вторинний процес крос-культурної взаємодії, відбувається лише з частиною людей. Визначено, що інкультурація є складовою процесу онтогенезу (індивідуаль-

ного розвитку) людини та тісно пов'язана з соціалізацією, оскільки без інкультурації та соціалізації людина не може бути членом суспільства. У свою чергу, інкультурація триває протягом усього життя особисті і складається з первинного та вторинного етапів та базується на психологічних механізмах (імітація, ідентифікація, почуття сорому та провини).

Розгляд та дослідження процесу акультурації як придбання нових комунікаційних здібностей дозволив визначити взаємозв'язок між типами довготривалої адаптації (психологічна, соціокультурна та економічна), стратегіями акультурації (асиміляція, сепарація, маргіналізація та інтеграція) та результатами адаптації (переорієнтація, перебудова, відчуження та нативізм).

Культурний шок, як результат крос-культурної взаємодії, є стресогенним фактором, який впливає на особистість та має ряд характерних категорій симптомів (психологічних, емоційних та комунікаційних), які перш за все проявляються через відчуття нереальності, розчарування, напруженості, безпорадності та тривоги. Однак культурний шок має і позитивні наслідки, оскільки дозволяє отримати нові знання та навички у процесі крос-культурної взаємодії. Саме тому, при вторинному виникненні культурний шок завжди має менш стресовий характер для даної особистості.

На основі результатів аналізу особливостей феномену «культурного шоку» визначено, що ступінь прояву культурного шоку та тривалість міжкультурної синергії у процесі крос-культурної взаємодії залежить як від внутрішніх факторів (статі, віку, освіти, рис характеру, життєвого досвіду та знання мови країни перебування), так і від зовнішніх факторів (культурної дистанції, особливостей власної культури та умов країни перебування). Саме під час культурного шоку відбувається процес перетворення особистості з монокультурної на мультикультурну, під час якого нові елементи культури об'єднуються з повним розумінням того, що таке культура.

Фази культурного шоку зображають у формі синусоїди, рівень нахилу котрої характеризує глибину і тривалість фаз культурного шоку для кожного окремого випадку. Кожна людина, яка перебуває в іншій країні протягом тривалого часу, проходить чотири фази культурного шоку,

і чим довше цей період перебування, тим більше циклів культурного шоку прийде особистість. П'яту фазу циклу (реверсивний культурний шок) відчують лише ті особистості, які після тривалого перебування за кордоном повернулися в свою національну культуру.

Організаційна культура як соціально-економічне явище містить в собі елементи національної культури і ґрунтуватися на основних елементах домінуючої в організації релігії. Саме тому дослідження організаційної культури базується на інтеграції національної (регіональної) культури і мікрокультур малих соціальних груп. Кожна організаційна культура має низку специфічних рис, які відрізнять організацію від інших і є результатом історичного розвитку організації.

Проведений аналіз рівнів культури довів, що для більш глибокого дослідження організаційної культури необхідно дослідити всі три рівня культури: артефакти, проголошенні цінності та базові уявлення. Саме базові припущення, як найбільш глибокий рівень культури, є свого роду джерелом виникнення цінностей і дій організації, носять прихований характер і спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Визначено, що сукупність функцій організаційної культури забезпечує існування організації, підтримує її становлення і розвиток з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Організаційна культура є складною і багатофункціональною системою, а пріоритетність і значимість окремих функцій і характеристик організації змінюється в залежності від цілей організаційної культури та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

На основі результатів дослідження та аналізу найбільш поширених концепцій типологізації національних культур, які були створені в контексті крос-культурного менеджменту, визначені основні групи цих концепцій, а саме: концепції культурних вимірів; конвенції культурного контексту та часової орієнтації; концепції кластеризації культур.

На основі теорії поколінь Н. Хоува й У. Штрауса було досліджено поколінську культуру, як один з рівнів культури, та проаналізовано основні категорії теорії поколінь, такі як «покоління» та «цінності».

В результаті розроблено модель системи цінностей особистості, яка включає три шари: індивідуальні цінності, поколінські цінності та національні цінності.

Основні характеристики та особливості кожного з архетипів покоління, які визначені в рамках теорії поколінь: «пророки», «кочівники», «герої» та «художники», систематизовані на основі аналізу теорії поколінь Н. Хоува й У. Штрауса. Визначено, що основною характеристикою кожного покоління, а відповідно і його поколінської культури, є перелік базових цінностей цього покоління відповідно до ціннісного підходу в рамках теорії поколінь.

Основні характеристики п'яти сучасних поколінь населення Західної Європи та США систематизовані та проаналізовані. Визначено, що поколінська культура, як один з рівнів культури, під впливом глобалізаційних процесів втрачає національні та регіональні особливості й стає універсальною для країн Європи та США, починаючи з покоління Y.

На основі результатів дослідження за методикою Рокіча систематизована та порівняна структура цінностей представників українських поколінь X та Y (термінальних та інструментальних) в Україні. На основі результатів аналізу ціннісних профілів покоління X та Y в Україні визначені поколінські цінності кожного з поколінь та цінності, які притаманні національній культурі України (найбільш значущі цінності для обох поколінь).

ЛІТЕРАТУРА

1. Асташова Ю. В. Поколенческий подход к сегментации потребителей в концепции маркетинга взаимодействия // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17883>.

2. Асташова Ю. В. Теория поколений в маркетинге. *Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент»*. 2014. № 1, Т. 8. С. 108–114.

3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС. 2002. 465 с.

4. Бердяев Н. А. Смысл истории. М.: Мысль, 1990. 175 с.

5. Близнюк Т. П. Базові цінності українського покоління Y // Сучасні шляхи стабілізації фінансово-економічного стану країни: матеріали Міжнар. наук.-практ конф. (Львів, 26–27 трав. 2017 р.). Львів: ЛЕФ, 2017. Ч. 1. С. 58–62.

6. Близнюк Т. П. Взаємозв'язок між національною та організаційною культурою // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали (Харків, 26–27 березня 2015 р. – Дніпропетровськ). Середняк Т. К., 2015 р. С. 59–61. (електронне видання).

7. Близнюк Т. П. Генезис парадигм управління персоналом // Глобальні та національні проблеми економіки: Електр наук вид. 2017. Вип. 15. С. 174–179.

8. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості комунікацій в Україні // Економіка розвитку. 2011. №1 (57). С. 72–74.

9. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури *Бізнес Інформ*. 2012. №11. С. 259–263.

10. Близнюк Т. П. Кросс-культурное взаимодействие: понятие культуры *Учет и статистика*. 2012. № 4 (28). С. 36–41.

11. Близнюк Т. П. Покоління X в Україні: ціннісний підхід // Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні пробле-

ми та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ конф. (Запоріжжя, 26 травня 2017 р.). Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2017. С. 43–46.

12. Близнюк Т. П. Сущность категории «культура» в контексте кросс-культурного менеджмента // Фінансово-економічні та соціальні фактори розвитку міжнародних економічних відносин: матеріали Міжнар. наук.-практ конф. (Дніпро, 16–17 червня 2017 р.). У 2-х частинах. Дніпро: НО «Перспектива», 2017. Ч. 1. С. 6–9.

13. Близнюк Т. П. Теория поколений в управлении персоналом // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2016. Вип. 14. С. 112–118.

14. Близнюк Т. П. Теорія поколінь в сучасному українському бізнес-середовищі // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ конф. (Харків, 24–25 берез. 2016 р.). Харків: Видавництво «НТМТ», 2016. С. 34–36. (електронне видання).

15. Близнюк Т. П. Теорія поколінь: Україна та Західна Європа // The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists «ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016», professional scientific publication, – ed. dep.: Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation). 2016. P. 78–83.

16. Близнюк Т. П. Ціннісні профілі покоління Y та X // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали Міжнар. наук.-практ конф. (Харків, 30–31 берез. 2017 р.). Харків: ФОП Панов А. М. 2017. С. 31–33. (електронне видання).

17. Близнюк Т. П. Ціннісний підхід в кросс-культурному менеджменті // Наукові засади розвитку знань економічної теорії: Зб. тез наук. робіт учасників I Міжнар. наук.-практ конф. з економічної теорії (м. Черкаси, 21–23 квітня 2017 р.). 2017. С. 25–27.

18. Бунина В. Г. Кросскультурный менеджмент и межкультурная коммуникация. М.: ГУУ, 2008. 128 с.

ЛИТЕРАТУРА

19. Бутовская М. Л. Язык тела: природа и культура (эволюционные и кросс-культурные основы невербальной коммуникации человека). М.: Научный мир, 2004. 440 с.
20. Василенко Н. Г. Развитие кросс-культурного менеджмента // Альманах современной науки и образования. 2013. № 2. С. 48–50.
21. Васильев С. В. Модели кросскультурного менеджмента URL: http://edu.novgorod.ru/fulltext/601/vasiliev01_06022003.doc.
22. Васильев С. В. Сравнительный менеджмент 2-е изд. Великий Новгород: Издательско-полиграфический центр Новгородского гос. ун-та, 2007. 165 с.
23. Веретенникова И. Применение теории поколений для привлечения и развития персонала URL: <http://intservis.ru/article/index.php?id=136&print=1>.
24. Виханский О. С. Менеджмент. М.: Гардарики, 2003. 420 с.
25. Волков Ю. Г., Добренъков В. И., Нечипуренко В. Н., Попов А. В. Социология. 2-е изд. М.: Гардарики, 2003. 512 с.
26. Выжлецов Г. П. Аксиология культуры СПб.: Изд-во СПбГУ, 1996. 152 с.
27. Галкина Г. А., Грибкова Е. И. Анализ ценностных ориентаций студентов высшего учебного заведения. // Современные проблемы науки и образования 2013. № 2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=8779>.
28. Гестеланд Р. Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. Днепропетровск: ООО «Баланс-Клуб», 2003. 272 с.
29. Глотов М. Б. Поколение как категория социологии *Социологические исследования*. 2004. № 10. С. 42–48.
30. Горбатова М. М., Ляхова М. А. Исследование структуры ценностей студентов как особой стратификационной группы // Вестник Кемеровского Государственного Университета 2005. №2 (22). URL: <http://hpsy.ru/public/x2462.htm>.

31. Гордеев Р. В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/01.shtml>.

32. Гриффин Р. Международный бизнес/пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. СПб.: Питер, 2006. 1088 с.

33. Грушевицкая Т. Г., Попков В. Д., Садохин А. П. Основы межкультурной коммуникации. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 352 с.

34. Гузикова М. О., Фофанова П. Ю. Основы теории межкультурной коммуникации. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. 124 с.

35. Гуревич П. С. Культурология. – 2-е изд. М.: Знание, 1998. 286 с.

36. Гуриева С. Д., Удавихина У. А. Особенности вербальных и невербальных коммуникаций в переговорах. *Современные исследования социальных проблем*. 2015. № 3 (47). С. 76–85.

37. Гуткевич С. О., Дмитренко Г. В., Оніщенко І. Г., Сафонов Ю. М. Міжнародний менеджмент. Київ: Кафедра, 2015. 535 с.

38. Данилкова М. П. Система ценностей личности. *Идеи и идеалы*. 2011. Т. 2, № 3. С. 88–93.

39. Данилова Т. В. Теорія ціннісних орієнтацій Ф. Клакхон і Ф. Стродтбека. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Серія 07. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія. 2013. № 29. С. 230–235.

40. Долженко Р. А. Трансформация системы управления персоналом в условиях роста доли работников, представителей «Поколения Y» (на материалах ОАО «Сбербанк России»). *Управление корпоративной культурой*. 2015. № 3. С. 25–33.

41. Драган О. Організаційна культура підприємства (організації): теоретичний підхід. *Економіка і менеджмент культури*. 2012. № 1–2. С. 25–28.

42. Дунаевская Е. Б. Особенности ценностных ориентаций старших школьников общеобразовательных и коррекционных школ // Известия Российского государственного педагогического университета

им. А. И. Герцена. 2008. С. 201–205. URL: [https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/21\(51\)/dunayevskaya_21_51_201_205.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/21(51)/dunayevskaya_21_51_201_205.pdf).

43. Ермоленко А. Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. *Вісник національного університету оборони*. 2015. №3(40). С. 82–87. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/11251.pdf>.

44. Исаева М. А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува. *Знание. Понимание. Умение*. 2011. № 3. С. 290–295.

45. Історія України. URL: <http://histua.com/slovník/i/istoriya>.

46. Кирвас В. А. Формирование информационно-коммуникационной компетентности современных студентов с учетом особенностей поколения // Системы обробки інформації. 2014. № 2. С. 288–292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2014_2_60.

47. Клейн Е. Д. Сравнительный менеджмент. СПб: изд. СПбГУ-КиТ, 2011. 70 с.

48. Ковалева А. И. Социализация. *Знание. Понимание. Умение*. 2004. № 1. С. 139.

49. Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика кросс-культурного менеджменту // Актуальні проблеми державного управління. 2009. №1 (35). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2009_1/index.html.

50. Костенко И. Теория поколений и портрет современного молодого специалиста // Независимый аудитор. URL: http://n-auditor.com.ua/ru/component/na_archive/870?view=material.

51. Костина И. А., Хожемпо В. А. Управление кросс-культурной адаптацией в международном бизнесе // *Вестник РУДН*, серия Экономика. 2001. № 1(7). С. 91–98.

52. Кукура С. П. Теория корпоративного управления: монографія. М.: Экономика, 2004. 478 с.

53. Леонтьев Д. А. Методика изучения ценностных ориентаций. М.: СМЫСЛ, 1992. 17 с.

54. Леонтьев Д. А. Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции. *Вопросы философии*. 1996. № 5. С.15–26.

55. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию/пер. с англ. 2-е изд. М.: Дело, 2001. 448 с.

56. Маслов Ю. С. Введение в языкознание. 2-е изд. М.: Высш. шк., 1987. 272 с.

57. Мацумото Д. Психология и культура = Culture and psychology: современные исследования СПб: Прайм-Еврознак; М.: Нева; Олма-Пресс, 2002. 416 с.

58. Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. СПб: Питер, 2001. 576 с.

59. Методологія та технологія управління сучасними підприємствами: теоретичний та практичний аспекти: монографія / під заг. ред. Т. І. Лепейко. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 324 с.

60. Мингалева Ж. А., Лосева Е. Ю., Оборина Е. Д. Социально-экономический подход к исследованию внешнеэкономических связей региона. *Экономика региона*. 2011. № 1. С. 182–187.

61. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьева В. П. Організаційна поведінка. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.

62. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур. М.: Изд-во «ДЕЛО», 2008. 256 с.

63. Наумов А. И., Петровская И. А. Динамика влияния национальной культуры на управление бизнесом в России за период 1996–2006 гг. *Eurasian Review*. 2010. № 3. С. 67–88.

64. Невлева И. М. Деловая культура: универсальность и специфика: монографія. Белгород: Кооперативное образование, 2001. 241 с.

65. Нурышев Г. Н., Бразевич Д. С. Социология. СПб.: СПбГУ-НиПТ, 2010. 292 с.

ЛІТЕРАТУРА

66. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Организационная культура: возможности реализации. *Управление корпоративной культурой*. 2010. №2 (6). с. 69–80.
67. Олійник О. Концептуалізація глокалізації: методологічні аспекти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Випуск 38. С. 41–51.
68. Олянич Д. В. Сравнительный менеджмент. Ростов-на-Дону: Федеральный университет, 2013. 274 с.
69. Организационная культура/под ред. Шаталовой Н. И. М.: Издательство «Экзамен», 2006. 652 с.
70. Основы культурологии/за ред. А. О. Сандюк, Н. В. Щубелки. Київ: ЦУЛ., 2012. 400 с.
71. Основные виды религий. Мировые религии // Businessman.ru. URL: <https://businessman.ru/new-osnovnye-vidy-religij-mirovye-religii.html>.
72. Офіційний сайт Р. Льюїса URL: <http://blog.crossculture.com/>.
73. Офіційний сайт Г. Хофстеде URL: <https://geert-hofstede.com>.
74. Офіційний сайт Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера URL: <http://www2.thtconsulting.com/>.
75. Павленко В. А. Сравнительный менеджмент. Новосибирск: СГГА, 2007. 120 с.
76. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. 211 с.
77. Петрашко Л. Культурний код формування вертикалей успішності етнічних груп США // Міжнародна економічна політика. 2010. Випуск 1–2. С. 236–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2010_1-2_12.
78. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986. 254 с.
79. Пушных В. А., Ерёмченко М. С. Межкультурный менеджмент 2-е. изд. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 180 с.
-

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

81. Рожен О. Особливості нашої бізнесової ментальності. *Дзеркало тижня*. 2002. № 50 (425). С. 37–42.

82. Сабатовская И. С. Проблема профессиональной культуры в современной отечественной социологической литературе. *Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.»*. 2002. Т. 9. С. 206–214.

83. Самоукина Н. Теория поколений и управление персоналом в условиях кризиса // Школа тренинга Натали Саукиной. URL: <https://samoukina.com/index/publikaczii/stati/teoriya-pokolenij-i-upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa.html>.

84. Сафиуллина Л. З., Зоткин Н. В. Проявление ценностных ориентаций личности на осознаваемом и неосознаваемом уровнях. *Психологические исследования*. 2007. Вып. 4. С. 155–162.

85. Святохо Н. В., Халилова Л. А. К вопросу о сущности кросс-культурного подхода в управлении персоналом предприятия (организации) // Проблемы материальной культуры. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/93919/46-Sviatokho.pdf?sequence=1>.

86. Сергеевкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П., Пасека О. В. Загальна психологія Київ: ЦУЛ, 2012. 296 с.

87. Скринько Н. В., Лозна К. О. Ціннісний портрет студентської молоді // *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 151–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_32.

88. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. Київ: Наукова думка, 1999. 496 с.

89. Смелзер Н. Социология/пер. с англ. М.: Феникс, 1998. 688 с.

90. Сошина Ю. М. Цінності та ціннісні орієнтації в системі ціннісно-смыслові сфери підлітка // *Проблеми сучасної психології*, 2013. Вып. 22. С. 530–539. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pspl_2013_22_46.

91. Сравнительный менеджмент/под ред. С. Э. Пивоварова. СПб: ООО «Лидер», 2006. 385 с.

ЛІТЕРАТУРА

92. Стадник В. В., Вешко О. В. Особливості організації розвитку компетенцій персоналу у системі крос-культурного менеджменту *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5, Т. 3. С. 121–124.

93. Стегній О. Г. Методологічні складності крос-культурних досліджень. *Український соціум*. 2013. №2 (45). С.99–111.

94. Стеклова О. Е. Организационная культура. Ульяновск: УАГТУ, 2007. 127 с.

95. Страны мира – возрастная структура стран мира URL: <http://www.mir-geo.ru/vse-stran/nasel/vozzr-stru>.

96. Сущность кросскультурного менеджмента. Концепции культуры в кросскультурном менеджменте // ProReklamu.com. URL: <http://www.proreklamu.com/articles/all/21170-suschnost-krosskulturnogo-menedzhmenta-kontseptsii-kultury-v-krosskulturnom-menedzhmente.html>.

97. Съезд лидеров мировых и традиционных религий. URL: <http://www.religions-congress.org/content/view/130/35/lang,russian>.

98. Сюмар В. «Третья волна», или Теория поколений в украинской политике // Украинская правда. 2013. URL: <http://www.pravda.com.ua/rus/articles/2013/10/7/6999421/?attempt=2>.

99. Тарасюк І. В. Культурний шок як один із чинників адаптації та реадaptaції мігрантів до нового соціокультурного середовища *Психологічні перспективи*. 2011. Випуск 17. С. 232–240.

100. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. 156 с.

101. Ткаченко О. В., Потопа К. Л. Значення крос-культурного менеджменту як фактору підвищення ефективності діяльності підприємств *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. №6, Т.1. С. 252–256.

102. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент. 2009. 330 с. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf.

103. Триандис Г. К. Культура и социальное поведение / пер. В. А. Социнина. М.: Форум, 2010. 360 с.

104. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. / пер. с англ. Самсонов Е. П. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Мн.: ООО «Попурри», 2004. 528 с.

105. Уемов А. И. Системный подход к определению культуры и цивилизации // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2003. № 2 (18). С. 36–43. URL: http://philosof.onu.edu.ua/elb/uemov/sys_culture.pdf.

106. Улунова Г. Структура та рівні культури професійного спілкування як інваріанта професійної психологічної культури // Світогляд – Філософія – Релігія: Зб. наук. пр. 2011. № 2(2). URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39557>.

107. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 1998. 638 с.

108. Фалькова Е. Г. Межкультурная коммуникация в основных понятиях и определениях. СПб.: Ф-т филологии и искусств СПбГУ, 2007. 77 с.

109. Фрик Т. Б. Основы теории межкультурной коммуникации. Томск: Изд-во Том. политех. ун-та, 2013. 100 с.

110. Фролов П. Д. Ментальні виміри інноваційної культури: досвід емпіричних досліджень // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. Психологічні науки. 2013. Вип. 114. С. 190–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPN_2013_114_40.

111. Хаєт Г. А., Медведева О. А. Корпоративная культура и ценности человека. Краматорськ: ДГМА, 2001. 267 с.

112. Харчишина О. В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» // Вісник ЖДТУ. 2011. № 2 (56). 148–151.

113. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / пер. с англ. Б. А. Еремин. М.: ЮНИТИ, 2005. 384 с.

114. Хомутов А. Б. Антропология. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. 384 с.

115. Чернышев Е. Демографический прогноз: Украина уже скоро может исчезнуть как отдельное государство // Накануне.ru URL: <http://www.nakanune.ru/articles/18461/#sthash.tX6j0T1s.dpuf/>.

116. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема крос-культурного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. № 58. С. 53–63.

117. Шапкина В. В. Особливості крос-культурного менеджменту у світі та в Україні // Економічні науки. Маркетинг та менеджмент. URL: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66680.doc.htm.

118. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с.

119. Шестаковський О. П., Білоус Є. В. Базові культурні особливості українського суспільства і можливості їх використання для соціально-економічного розвитку: наукова доповідь / Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2015. 36 с.

120. Шишкина Н. Ф. Сравнительный менеджмент. Саранск: ГОУВПО «Мордовский гос. ун-т им. Н. П. Огарева», 2011. 72 с.

121. Этапы развития международного бизнеса // 21 Biz.ru. Журнал о бизнесе и экономике. URL: <http://21biz.ru/etapy-razvitiya-mezhdunarodnogo-biznesa/>.

122. Элвессон М. Организационная культура/пер. с англ. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. 460 с.

123. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. Міжнародний менеджмент. Київ: ЦУА, 2011. 488 с.

124. Adler Nancy J. From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management Reviewed *Journal of Management*. 1986. Vol. 12. №2. P. 295–318.

125. Adler Nancy J. International dimensions of organization behavior. Boston: Kent Publishing, 1991. 242 p.

126. Adler Nancy J. Typology of management studies involving culture *Journal of International Business Studies*. Fall 1983. Vol. 14, Issue 2. P. 29–47.

127. Allport G. W., Vernon P. E., Lindzey G. Study of values. Study of values. Boston: Houghton Mifflin, 1970. 28 p.

128. Aycan Z., Kanungo R., Mendonça M., Deller K. Yu, J., Stahl G., Kurshid A. // *Applied Psychology Impact of culture on human resource management practices: a 10-country comparison: An International Review*. 2000. №49 (1). P. 192–222.

129. Blyznyuk T. Cross-cultural features of Ukrainian management *Topical issues of contemporary science: Collection of scientific articles*. C.E.I.M., Valencia, Venezuela, 2017. P. 150–153.

130. Blyznyuk T. Features of formation cross-cultural management as an independent science // *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles. Fidelite editions, Namur, Belgique*, 2017. P. 268–272.

131. Blyznyuk T., Lepeyko T. Profile of modern Ukrainian manager // *Proceedings Cross-Cultural Business Conference 2016*. 19th-20th of May 2016 School of Management, Steyr Campus. P. 256–266 (electronic document).

132. Brown A. Organisational culture. London: Financial Times Pitman Publ., 2007. 318 p.

133. Codrington G. Detailed Introduction to Generational Theory / G. Codrington // *Tomorrow today*. July 2008. URL: http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm.

134. Debats D.L., Bartelds B. F. The structure of human values: a principal components analysis of the Roheach Value Survey (RVS). URL: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-the-rokeach-value-survey.pdf>.

135. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. *In International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 2003. 315 p.

136. Dohrenwend B., Smith R. Toward a theory of acculturation *Southwestern Journal of Anthropology*. 1962. Vol. 18, № 1. P. 30–39.

137. Farmer R., Richman B. *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, IL: Irwin. 1965. 436 p.

138. Forbes Україна URL: <http://forbes.net.ua/ratings/4>.
139. Friedman T. The Lexus and olive Tree. Anchor, 2004. 490 p.
140. Gjuraj E. The importance of national culture studies in the organizational context. *European Scientific Journal*. 2013. April. Vol. 9. № 11. С. 160–180.
141. Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness URL: <http://globeproject.com>.
142. Gutterman Alan S. Cross-Cultural Studies: A library of Resource for Growth-Oriented Entrepreneurs. URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/ccs---cultural-dimensions.pdf>.
143. Gutterman Alan S. Growth-Oriented Entrepreneur's Guide to Globalization. URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/en---definitions-types-1.pdf>.
144. Hall E. T. A system for the notation of proxemic behavior. *American Anthropologist*. 1963. Vol. 65. P.1003–1026.
145. Harris P. R., Moran R. T. Managing Cultural Differences Houston: Gulf Publishing Company, 1996. 639 p.
146. Herskovits M. J. Problem, Method and Theory in Afroamerican Studies. *Phylon*. 1946. Vol. 7. № 4. P. 337–354.
147. Hofstede G. Cultures consequences: international differences in work-related values. Los Angeles: Beverly Hills, 1984. 475 p.
148. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. N.Y.: McGraw-Hill, 1996. 279 p.
149. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. / G. Hofstede– London; New York : Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.
150. Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and organizations: Software of the mind, revised and expanded. 2-nd ed. New York: McGraw-Hill. 2005. 550 p.
151. Hofstede G. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Unit 2. URL: <http://lse2010.narod.ru/olderfiles/LSE2014pdf/LSE2014Hofstede.pdf>.

152. Hofstede G., Bond H. Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1984. № 15. P. 417–433.

153. Howe N., Strauss W. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. July–August. P. 41–52.

154. Kane S. Common Characteristics of Traditionalists (The Silent Generation) // The Balance. URL: <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation-2164692>.

155. Kay P., Kempton W. What is the Sapir-Whorf hypothesis? *American Anthropologist*. 1984. № 86. P. 65–79.

156. Kluckhohn F., Strodtbeck F. Variations in value Orientations. Westport. *Greenwood Press*, 1961. 380 p.

157. Kroeber A., Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Massachusetts: The MUSEUM. 1952. 230 p.

158. Kroeber A. L. Kluckhohn C. Culture and international management: a review. *Journal of Management Development*. 2002. Vol. 21, № 7. P. 521–544.

159. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 1983. Vol. 13, №. 1–2. P. 75–96.

160. Lepeyko T., Blyznyuk T. Cross-cultural communication in Ukraine // Conference Day 2010, 5th of May 2010. *Global Business Management*. P. 151–155.

161. Lepeyko T., Blyznyuk T. Generational theory: value-oriented approach. *Business Inform*. 2016. № 11. P. 24–31.

162. Matsumoto D., Kudoh T., Takeuchi S. Changing Patterns of Individualism and Collectivism in the United States and Japan // *Culture & Psychology*. 1996. Vol. 2. P. 77–107.

163. McLaughlin D. Closing The Book On The Silent Generation // *National Review*. URL: <http://www.nationalreview.com/corner/431388/silent-generation-it-over>.

164. Meillet A. Les langues du monde / A. Meillet, M. Cohen. Paris: C.N.R.S. (Champion, depositaire), 1952. 1296 p.

165. Mondal P. Values: it's Meaning, Characteristics, Types, Importance // YourArticleLibrary. URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/society/values-its-meaning-characteristics-types-importance/35072/>.

166. Murdock G. P. The Common Denominator of Culture // The Science of Man in the World Crisis. New York: Columbia University Press. 1945. P. 123–142.

167. Negandhi A., Prasad S. Comparative management. New York: Appleton-Century-Crofts. 1971. 243 p.

168. Oberg K. Culture shock: adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*. 1960. №7. P. 188–182.

169. Perlmutter H. V. The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. // *Columbia Journal of World Business*. 1969. January– February. P. 9–18.

170. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants // On the Horizon, NCB University Press. 2001. Vol. 9. № 5. URL: <http://www.nnstoy.org/download/technology/Digital+Natives+-+Digital+Immigrants.pdf>.

171. Robinson M. T. The Generations – Which Generation are You? // CareerPlanner.com. URL: <http://www.careerplanner.com/Career-Articles/Generations.cfm>.

172. Rokeach M. The nature of human values. New York: Free Press. 1973. 438 p.

173. Rokeach M. Understanding human values: Individual and societal. New York: Free Press. 1979. 322 p.

174. Ronen S., Shenkar O. Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis *Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10(3). P. 435–454.

175. Ronen S., Shenkar O. Clustering variables: The Application of nonmetric multiD variate analysis techniques in comparative management research *International Studies of Management & Organization*. 1988. Vol. 18, Issue 3. P. 72–87.

176. Samovar L. A., Porter R. E., McDaniel Edwin R. *Communication Between Cultures*. Boston: Wadsworth, 2009. 465 p.

177. Sederberg A.-M., Holden N. Rethinking cross cultural management in globalizing business world // *International Journal of Cross Cultural Management*. 2012. Vol. 2(1). P. 103–121. URL: http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/internationalexeter/documents/iss/Rethinking_Cross_Cultural_Management.pdf.

178. Schein E. H. Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning *Sloan Management Review*. 1996. Vol. 38., Issue 1. P. 9–20.

179. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values *Online Readings in Psychology and Culture*. 2012. № 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.

180. Spencer-Oatey H. What is culture? A compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*. URL: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf.

181. Tayeb M. Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obD stacles. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2001, Vol. 1(1). P. 91–108.

182. Tayeb M. Organizations and national culture: methodology considered. *Organization Studies*. 1994. Vol. 3, №. 3. P. 429–446.

183. Tayeb M. Supervisory Style and Cultural Context: a Comparative Study *International BusinessReview*. 1995. Vol. 4, № 1. P. 75–89.

184. Thomas D. C. Cross-Cultural Management. URL: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0074.xml>.

185. Trompenaars F, HampdenTurner C. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Global Business*. N.Y.: McGraw-Hill, 1998. 274 p.

186. Tuulik K., Ounapuu T., Kuimet K., Titov E. Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values.

International Journal of Organizational Leadership. 2016. Vol. 5. P. 151–161.

187. Ueberwimmer M., Blyznyuk T. Generational Theory: Cross-Cultural Approach *Economics of development*. 2016. №2 (78). P. 44–48.

188. Wallop H. Gen Z, Gen Y, baby boomers – a guide to the generations
URL: <http://www.telegraph.co.uk/news/features/11002767/Gen-Z-Gen-Y-baby-boomers-a-guide-to-the-generations.html>.

ДОДАТКИ

Зразок анкети

Вкажіть, будь ласка, ранги для списку даних цінностей за ступенем важливості у Вашому житті (від 1 до 18). Ранги не можуть повторюватися.

1 – саме важливе, 18 – найменш важливе.

№	Термінальні цінності	Місце
1	2	3
1	Активне (цікаве) й діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя)	
2	Внутрішня гармонія (впевненість у собі, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів)	
3	Життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються з життєвим досвідом)	
4	Здоров'я (фізичне та психологічне)	
5	Цікава робота	
6	Любов (духовна та фізична близькість з коханою людиною)	
7	Матеріально забезпечене й комфортне життя (відсутність матеріальних труднощів)	
8	Справжня дружба (наявність гарних та вірних друзів)	
9	Суспільне визнання (повага оточуючих, колективу та колег по роботі)	
10	Пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток)	

ДОДАТКИ

Закінчення табл.

1	2	3
11	Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей)	
12	Розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення)	
13	Свобода (самостійність, незалежність у судженнях вчинках)	
14	Прагнення краси (переживання прекрасного в природі і в мистецтві)	
15	Щасливе сімейне життя	
16	Щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому)	
17	Творчість (можливість творчої діяльності)	
18	Задоволення (розваги, приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків)	

Вкажіть, будь ласка, ранги для списку даних цінностей за ступенем важливості у Вашому житті (від 1 до 18). Ранги не можуть повторюватися.

1 – саме важливе, 18 – найменш важливе.

№	Інструментальні цінності	Місце
1	2	3
1	Акуратність (охайність) (вміння тримати в порядку речі, порядок у справах)	
2	Високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання)	
3	Вихованість й ввічливість (гарні манери)	

Закінчення табл.

1	2	3
4	Життєрадісність (легка вдача і почуття гумору)	
5	Інтелект і освіченість (широта знань, висока загальна культура)	
6	Старанність та дисциплінованість	
7	Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче)	
8	Непримиренність до недоліків у собі та інших	
9	Відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово)	
10	Раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення)	
11	Самоконтроль (стриманість, самодисципліна)	
12	Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів	
13	Тверда воля (вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами)	
14	Терпимість (терпимість до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани)	
15	Чесність (правдивість, щирість)	
16	Широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички)	
17	Ефективність у справах (працьовитість, продуктивність)	
18	Чуйність (дбайливість)	

ДОДАТКИ

Вкажіть, будь ласка, свою стать, вік й місце народження.

Стать	
Вік	
Місце народження (місто)	
Де Ви жили до 14 років	

Наукове видання

БЛИЗНЮК Тетяна Павлівна

**КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ
МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ
МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Монографія

Підписано до друку 21.09.2017 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.
Гарнітура ArnoPro. Друк різнографічний. Ум. друк. арк. 17,2.
Обл.-вид. арк. 21,7. Наклад 300 прим. Зам. № 26.

ФОП Лібуркіна Л. М.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державно-
го реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої
продукції від 12.02.2003р., серія ХК № 76
61001, м. Харків, пр. Московський, 38, кв. 54