

УДК 005.734:304.444(477)

DOI dx.doi.org/10.30970/vir.2018.44.0.9470

## ХАРАКТЕРНІ РИСИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ

Ірина Єлейко

*Львівський національний університет імені Івана Франка,  
вул. Університетська, 1, м. Львів, Україна, 79000, тел. (032) 239-47-81,  
e-mail: yeleychuk@yahoo.com*

У статті здійснено аналіз існуючих вітчизняних та зарубіжних теоретичних розробок у сфері крос-культурного управління для визначення характерних особливостей національної культури, оскільки особливості національної культури мають значний вплив на ефективність ведення міжнародного бізнесу українськими суб'єктами господарювання.

Метою дослідження є порівняльний аналіз показників дистанції культур для України та інших країн, що у свою чергу, дасть можливість сформувати новаторські підходи до розвитку українськими підприємствами ефективної корпоративної культури та можливість виявити основні шляхи подолання крос-культурних бар'єрів для ефективного ведення бізнесу з іноземними партнерами.

В результаті проведеного дослідження виявлено, що українська культура належить до висококонтекстових, помірно-поліхромних, формальних, орієнтованих на відносини та варіативно-експресивних культур. Всі ці ознаки добре характеризують специфіку ведення бізнесу українськими суб'єктами господарської діяльності. Українська управлінська культура за своїми основними характеристиками досить схожа із такими країнами як Росія, Білорусія, Польща, Румунія. Натомість існують значні культурні відмінності з ФРН, ВБ, Чехією, США.

У статті проаналізовано кластерну модель для порівняння української культури та національних культур окремих країн. Розглянуто чинники, які ускладнюють дослідження впливу української культури на ведення бізнесу. Зокрема є суттєва відмінність у веденні бізнесу в західних та східних регіонах України (плюралізм української культури), а також управлінська культура українських підприємств набула нових рис від часу здобуття Україною незалежності, сучасні менеджери вносять нове бачення розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** культура; міжкультурна взаємодія; міжнародний бізнес; корпоративна культура; параметри вимірювання національної культури; дистанція культур.

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації та інтернаціоналізації міжнародних відносин впливають на всі сфери економічної діяльності суб'єктів господарювання. В умовах посилення взаємозалежності між національними економіками світу, лібералізації торгівлі та фінансових ринків виникає необхідність тісної взаємодії українських підприємств із закордонними партнерами. Така співпраця неодмінно включає і культурний аспект, коли виникає необхідність ведення ділової діяльності із представниками різноманітних національних культур.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження впливу культури на ведення міжнародного бізнесу здійснювали ряд зарубіжних вчених, зокрема: Г. Хофстеде, Р. Гріффін, П. Монтана, Б. Чарнов, Е. Холл, Ч. Хемпден-Тернер та

Ф. Тромпернарс, Р. Льюїс, Н. Дж. Холден, А. Іонова, Ю. Латов, та ін. Протягом останніх років спостерігається зростання інтересу до вивчення культурних аспектів управлінської діяльності серед українських науковців. Вагомий внесок у розвиток таких досліджень здійснили А. Ліпенцев, В. Князєв, П. Надолішній, Н. Нижник, Ю. Палеха, Ю. Петрушенко, Є. Панченко та ін.

**Формування завдань та цілей статті.** Успішна зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств неможлива без дослідження особливостей національної культури. Такий аналіз допоможе з'ясувати можливі перешкоди, які існують для налагодження ефективної співпраці із суб'єктами господарювання тих країн, культури яких відрізняються від української.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні постає нагальна необхідність поглибленого, критично-конструктивного аналізу існуючих як національних, так і зарубіжних теоретичних розробок у сфері крос-культурного управління з метою визначення характерних особливостей національної культури.

Серед теоретичних досліджень найбільш популярними є моделі порівняння управлінських культур Е. Холла та Г. Хофстеде. Українська культура відповідно до моделі Е. Холла належить до висококонтекстових культур. Так, для української нації здавна було притаманно відчувати свою приналежність до групи [1]. Тісні соціальні зв'язки розширюють інформаційний потік та швидкість обміну інформацією, що і є визначальною передумовою формування висококонтекстових культур.

Також, як зазначає Л. Катц, успішність ведення бізнесу в Україні іноземцями залежить від побудови хороших дружніх відносин, що базуються на особистій довірі. Бізнес-відносини встановлюються на двох рівнях: особистому та діловому і тому налагодження співпраці відбувається тільки з тими партнерами, яким українці довіряють та до яких відчувають особисту симпатію. З іншого боку важливу роль відіграють знайомства та посередництво, що значно пришвидшує процес налагодження ділових відносин [6, с. 375].

Проведене дослідження кластерних моделей міжнародної ділової поведінки українських компаній підтвердило важливість особистих відносин для українських підприємців та орієнтацію на стосунки при здійсненні економічної діяльності [3, с. 215].

Наступним параметром Е. Холла є ставлення до часу. В Україні не прийнято запізнюватися більше, ніж на чверть години без поважної причини. Хоча у вітчизняній бізнес-культурі характерно обумовлювати точний час для проведення ділових зустрічей, але година чи навіть дата зустрічі може постійно змінюватися українськими партнерами. Зазвичай, чіткого планування порядку денного не здійснюється, а під час зустрічі не надається великого значення дотриманню плану переговорів. Час не розглядається як невідновлюваний ресурс. Всі ці ознаки є свідченням поліхромності національної культури [9]. Варто зауважити, що у більшості досліджень українська культура характеризується як поліхромна [8]. Але, мабуть, доцільніше було б назвати її помірно-поліхромною.

Відповідно до моделі Е. Холла, слід ще згадати, що українська культура належить до формальних культур із виключно ієрархічною організацією, що відображає різницю в статусі та владі [2]. Так, українські компанії мають переважно вертикальну структуру та чіткі субординаційні відносини. Проте, на відміну від російських компаній, в Україні все-таки частіше має місце децентралізація управління та прийняття рішень на нижчих рівнях ієрархії [9].

Щодо вербальної поведінки, то в Україні відстань при здійсненні комунікації є більшою, ніж, наприклад, у європейських країнах, та становить близько 90 см. Використання фізичного контакту при веденні бесіди може насторожити партнера, або навіть образити [6, с. 375]. Також, під час прийняття рішень, керівники компаній керуються радше емоціями, ніж емпіричним доказами, об'єктивними фактами чи навіть законами. Тому досить часто при проведенні переговорів з іноземними партнерами, українські представники могли втрачати контроль над собою та надміру підвищувати голос. Проте такий вияв експресивності не є закономірністю, у звичайних умовах українці не схильні бути надміру емоційними [6, с. 379]. Як зазначає Л. Катц, українці дуже серйозні та рідко посміхаються, особливо, якщо ділові контакти ще не налагоджені. Тобто, можна зробити висновок, що українська культура належить до варіативно-експресивних культур, що проявляється в емоційних характеристиках міжособистісного спілкування та комунікаціях проміжного ступеню емоційності [6, с. 216].

Українська управлінська культура за своїми основними характеристиками досить схожа із такими країнами як Росія, Білорусія, Польща, Румунія. Натомість існують значні культурні відмінності з ФРН, ВБ, Чехією, США (див. Таблиця 1).

Українськими науковцями Л. Петрашком та А. Овчаренком була складена кластерна модель для порівняння української культури та національних культур окремих країн. Дана модель побудована на основі дослідження ділової поведінки та цінностей потенційних та існуючих партнерів підприємств агропромислового машинобудування України.

Порівняльний аналіз здійснювався на основі наступних культурних характеристик: орієнтація на відносини (ОВ), помірна орієнтація на угоду (ПУ), орієнтація на угоду (ОУ); формальність (Ф), помірна формальність (ПФ), неформальність (НФ); поліхромність (П); монохромність (М); варіативна монохромність (ВП); стриманість (С); експресивність (Е); варіативна експресивність (ВЕ). Кожен кластер у Таблиці 1 відповідає за схожість української національної культури із культурами інших країн за певними ознаками. Так, країни, що містяться у кластері А, мають схожі з Україною культурні ознаки за чотирма характеристиками, країни кластеру Б, В та Г – за двома. Хоча ознаки кластеру Д не збігаються з ознаками української культури (орієнтація на угоду, помірна формальність, монохромність, стриманість), проте в структурі знаходиться на попередньому місці з огляду на особливості відношення до влади та ієрархії, менший рівень орієнтації на угоду порівняно з

кластером Е (неформальна, орієнтована на угоду, монохромна, варіативно-експресивна культура) [3].

Таблиця 1

## Кластерна модель порівняння української культури

| Країни            | ОВ | ПУ | ОУ | Ф | ПФ | НФ | П | М | ВП | С | Е | ВЕ |
|-------------------|----|----|----|---|----|----|---|---|----|---|---|----|
| Кластер А         |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |   |    |
| Україна           | ■  |    |    | ■ |    |    |   |   | ■  |   |   | ■  |
| Білорусія         | ■  |    |    | ■ |    |    |   |   | ■  |   |   | ■  |
| Грузія            | ■  |    |    | ■ |    |    |   |   | ■  |   |   | ■  |
| Росія             | ■  |    |    | ■ |    |    |   |   | ■  |   |   | ■  |
| Румунія           | ■  |    |    | ■ |    |    |   |   | ■  |   |   | ■  |
| Кластер Б         |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |   |    |
| Угорщина          | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Франція           | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Кластер В         |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |   |    |
| Країни Прибалтики | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Кластер Г         |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |   |    |
| Китай             | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Японія            | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Кластер Д         |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |   |    |
| ВБ                | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| ФРН               | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Чехія             | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Кластер Е         |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |   |    |
| США               | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |
| Канада            | ■  | ■  | ■  | ■ | ■  | ■  | ■ | ■ | ■  | ■ | ■ | ■  |

Джерело: [3]

Отже, українська культура належить до висококонтекстових, помірно-поліхромних, формальних, орієнтованих на відносини та варіативно-експресивних культур.

Наприкінці 1990-х років Д. Майтрі та Т. Бредлі провели дослідження культурних особливостей деяких республік колишнього СРСР. Для аналізу було проведено анкетування понад 5 тис осіб. Також проводилися особисті співбесіди та спостереження [7]. Згідно із дослідженням Д. Майтрі та Т. Бредлі, Україна має доволі низьку дистанцію влади, середній ступінь індивідуалізму поряд з колективізмом, низький показник мужності, середній ступінь прагнення уникнути невизначеності.

У 2006 р. Й. Микуловські-Поморські здійснив порівняння культурних вимірників для європейських країн, включаючи Україну [8]. Результати

свідчили, що Україна має найвищий показник індексу дистанції влади (друге місце після неї займає Росія). Проте слід наголосити, що більшість дослідників вважають структуру російських підприємств більш ієрархічною, ніж в Україні [9].

Також для України характерний досить високий індекс уникнення невизначеності, оскільки українські підприємці не схильні до ризику [6, с. 379]. Крім цього, існування в Україні великої кількості формальних правил, посадових інструкцій та зтяжних бюрократичних процедур, свідчить про високий рівень даного показника.

Вагому роль у формуванні організаційної культури вітчизняних комерційних структур відіграє індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя [5]. Проте, як вже згадувалось, в Україні існує певна соціальна відповідальність перед групою та важливе місце займають відносини з оточуючими. Тому українські національні цінності пропонують називати індивідуалістсько-кооперативними, адже особливості національної ментальності – це індивідуалізм у праці та побуті і схильність до співпраці у групі [1].

Індекс мужності, розрахований Д. Майтрі та Т. Бредлі передбачає, що Україна належить до жіночних країн, в той час як інші дослідження свідчать про певну орієнтацію українських цінностей на успіх та матеріальне благополуччя. Пояснити таку відмінність у результатах можна за допомогою того факту, що дослідження Д. Майтрі та Т. Бредлі проводилося ще у 90-х рр. ХХ ст. За час незалежності України, після отримання доступу до глобальних інформаційних потоків та в результаті збільшення кількості інтеракцій з західними державами, цінності українського народу зазнали певних змін [9].

Дослідження впливу української культури на ведення бізнесу ускладнюється такими факторами:

– плюралізм української культури. У східних регіонах та у Києві значний вплив на формування управлінської культури підприємств мала російська культура. Натомість на заході існує певне упереджене ставлення до всього російського та відстоювання національної ідентичності [6, с. 374].

– управлінська культура українських підприємств зазнала значних змін від часу здобуття незалежності. Це пов'язано з тим фактом, що процеси трансформації соціально-економічної системи радянських часів в ринкову відбуваються з одночасним накопиченням елементів нового інформаційного (постіндустріального) суспільства, формування якого є ознакою розвинутих країн Заходу [4].

– недостатність досліджень українського стилю менеджменту у науковій літературі та відсутність однозначних показників вимірювання культури.

**Висновки.** Отже, особливості національної культури мають значний вплив на ефективність ведення міжнародного бізнесу українськими суб'єктами господарювання. Тому розрахунок показників дистанції культур для України та інших країн дасть змогу пояснити не тільки причини співпраці українських компаній із представниками тих чи інших країн, а й дозволить сформулювати основні підходи до розвитку українськими підприємствами такої корпоративної

культури, яка би допомогла скористатися світовими процесами глобалізації та лібералізації міжнародних економічних відносин.

Розвиток знань щодо культурних особливостей дасть змогу українським підприємцям сформуванати та запозичити позитивний досвід функціонування управлінських технологій інших країн.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Грабинський І.* Сучасні економічні системи : навч. посіб. / І. Грабинський. – Львів : Інтерек, 1997. – 176 с.
2. *Палеха Ю.* Ключі до успіху або організаційна та управлінська культури : навч. посіб. / Ю. Палеха. – Київ : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.
3. *Петрашко Л.* Кластерні моделі міжнародної ділової переговорної поведінки українських компаній / Л. Петрашко, А. Овчаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. – Хмельницьк : ХНУ, 2009. – № 5. – С. 214–217.
4. *Савчук Л.* Розвиток корпоративної культури в Україні [Електронний ресурс] / Л. Савчук // Персонал. Журнал інтелектуальної еліти. – 2005. – № 5. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=68>.
5. *Шкода В.* Корпоративна культура в стратегії суспільного розвитку [Електронний ресурс] / В. Шкода, А. Кальянов // ІСР. – Режим доступу : <http://www.icp-ua.com/uk/node/432>.
6. *Katz L.* Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World : paperback / L. Katz. – USA : BookSurge Publishing, 2006. – 472 p.
7. *Mitry D.* Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics [Електронний ресурс] / D. Mitry, T. Bradley // National University School of Business and Technology. – 1999. – 12 p. – Режим доступу : <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm>.
8. *Prykarpatska I.* Why are you late? Cross-Cultural Pragmatic Study of Complaints in American English and Ukrainian / Iryna Prykarpatska // Revista Alicantina de Estudios Ingleses. – 2008. – № 21. – P. 87–102.
9. *Shevchenko A.* Ukraine: The Business of Culture / A. Shevchenko // Pharmaceutical Marketing Europe. – 2006. – Vol. 3. – № 1. – P. 24–32.

*Стаття надійшла до редколегії 10.06.2018*

*Прийнята до друку 01.09.2018*

### TYPICAL FEATURES OF MANAGEMENT CULTURE IN UKRAINE

**Iryna Yeleyko**

*Ivan Franko National University of Lviv,  
1, Universytetska Str., Lviv, Ukraine, 79000, tel. (032) 2394 781,  
e-mail: yeleychuk@yahoo.com*

The paper presents the analysis of the existing national and foreign theoretical developments in the field of cross-cultural management in order to determine the typical features of the national culture. It is stated out that the features of national culture have a significant influence on the efficiency of conducting international business.

The aim of the investigation is to identify and compare cultural dimensions for Ukraine and other countries, which in turn will provide the opportunity to form the up-to-date approaches to the development of Ukrainian enterprises of an effective corporate culture and the opportunity to identify the main ways of overcoming cross-cultural barriers for the effective conduct of business with foreign partners.

The results of investigation demonstrate that Ukrainian culture is more polychronic than monochronic, formal, relationship-oriented and variance-expressive with large range of context. All these features characterize well the specific character of business by Ukrainian economic players.

Ukrainian management culture in its main characteristics is quite similar to those of Russia, Belarus, Poland, Romania. Instead, there are significant cultural differences with Germany, GB, Czech republic, the United States.

Ukrainian companies can use the benefits, like managerial experience or know-how, cooperating with companies from the West World. But to achieve this it would be necessary to overcome cultural differences and to create strong corporate cultures of Ukrainian organisations. That's why it is very important to increase cultural intelligence of Ukrainian businessmen. Cultural intelligence is an important individual variable in international business and is defined as one's capability to adapt to new cultural contexts.

**Key words:** culture; cross-cultural interaction; international business; corporate culture; cultural dimensions; cultural difference.