

УДК 658:177

DOI: 10.32342/2074-5362-2020-1-28-10

В.Є. МОМОТ,

*доктор економічних наук, професор
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

ВПЛИВ КУЛЬТУРНИХ РОЗМІРНОСТЕЙ ТА СУСПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ НА ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті викладено результати аналізу взаємозв'язку численних аспектів культурного коду різних країн і ставлення до використання системоутворюючих принципів менеджменту. Вивчено «карту» використання принципів менеджменту та здійснено спроби пояснення впливу національних особливостей на ставлення до них. До найбільш важливих принципів менеджменту віднесено: централізм, ієрархічність та єдиноначальність. Ці принципи можна вважати прямою вказівкою на те, як встановлювати управлінські зв'язки між різними підрозділами організації або навіть окремими співробітниками.

Для отримання культурного виміру різних соціумів, що визначає національні особливості, чудову базу дають т. зв. культурні розмірності нідерландського вченого Геерта Гофстеде, які й були взяті за основу дослідження.

На основі матеріалів сайту Геерта Гофстеде www.hofstede-insights.com наведено характеристики різних національних культур для України, Польщі, Великої Британії, США, Росії та Японії, а також проведено загальний аналіз практики використання принципів менеджменту у даних країнах.

Для побудови кількісних характеристик зв'язку між використанням принципів менеджменту та культурних розмірностей взято представницьку емпіричну базу, котра містить дані про те, як в Європі та США використовуються принципи ієрархічності та єдиноначальності. Кореляційний аналіз досліджуваного зв'язку висвітлив дещо суперечливі результати, на основі яких було зроблено висновок про існування непрямих взаємовпливів культурних розмірностей та ставлення до принципів менеджменту.

Пошук додаткової змінної, через яку «защеплені» культурні розмірності та ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту було проведено у двох напрямках. Як перший напрям було обрано національний контекст. За другий напрям пошуку прихованих зв'язків між культурними розмірностями й ставленням до принципів менеджменту обрано аналіз системи цінностей, що превалюють у суспільстві на даний момент.

Кореляційний аналіз з виключенням національного контексту, побудований на критерії t_b Кендалла дає змогу більш ґрунтовно стверджувати, що індивідуалізм та прихильність до ієрархії пов'язані значимим негативним зв'язком, тобто у більш індивідуалістичних країнах, таких як США та Великобританія, принципом ієрархічності будуть нехтувати легко та охоче, особливо тепер, коли умови ведення бізнесу потребують гнучких структур управління з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів. Стосовно суспільних цінностей, які, до речі, є змінними у часі, лише підпорядкування та відповідальність можуть служити потужним каналом зв'язку між ставленням до принципів менеджменту та культурними розмірностями. Підвищена увага до відповідальності (Італія, скандинавські країни, США) й особлива схильність до підпорядкування (Бельгія, Франція, Великобританія), попри підвищений

індивідуалізму суспільства, призводять до досить прохолодного ставлення до принципу ієрархічності, й навпаки. Тобто прагнення до підпорядкування на рівні ціннісного коду є компенсатором можливих порушень ієрархічності (або сприймається як такий).

Ключові слова: *принципи менеджменту, культурні розмірності, національний контекст, цінності, кореляційний аналіз з виключенням змінної, World Values Survey, European Values Study.*

В статті изложены результаты анализа взаимосвязи многочисленных аспектов культурного кода различных стран и отношения к использованию системообразующих принципов менеджмента. Изучена «карта» использования принципов менеджмента и предприняты попытки объяснения влияния национальных особенностей на отношение к ним. К наиболее важным принципам менеджмента отнесены: централизм, иерархичность и единоначалие. Для учета культурных аспектов были использованы культурные размерности Хофстеде, на основе которых построены характеристики различных национальных культур для Украины, Польши, Великобритании, США, России и Японии. Для построения количественных характеристик была взята представительная эмпирическая база, содержащая данные о том, как в Европе и США используются принципы иерархичности и единоначалия. Корреляционный анализ исследуемой связи дал несколько противоречивые результаты, на основе чего было сделано заключение о существовании косвенных взаимовлияний культурных размерностей и отношения к базовым принципам менеджмента.

Корреляционный анализ с исключением национального контекста, построенный на критерии t_b Кендалла, позволяет обосновано утверждать, что индивидуализм и приверженность к иерархии связаны значимой негативной связью, то есть в индивидуалистических странах принципом иерархичности будут пренебрегать легко и охотно. Относительно общественных ценностей выяснено, что только подчинение и ответственность могут служить мощным каналом связи между отношением к принципам менеджмента и культурными размерностями. Повышенное внимание к ответственности (Италия, скандинавские страны, США) и особая склонность к подчинению (Бельгия, Франция, Великобритания), несмотря на повышенный индивидуализм общества, приводит к довольно прохладному отношению к принципу иерархичности, и наоборот. То есть стремление к подчинению на уровне ценностного кода является компенсатором возможных нарушений иерархичности.

Ключевые слова: *принципы менеджмента, культурные размерности, национальный контекст, ценности, корреляционный анализ с исключением переменной, World Values Survey, European Values Study.*

Вступ. Незважаючи на те, що принципи менеджменту, документальне оформлення яких відоме людству з часів виникнення письменності, є відповіддю на питання – «Як найкраще організувати управління, вплив на людей?», їх використання суттєво залежить від культурного коду нації. Епідемія коронавірусу довела, що всупереч загальновізаному пріоритету глобальних цінностей, таких, наприклад, як свобода, вільне переміщення людей, знань та матеріальних цінностей, сучасний світ миттєво розколовся на локальні осередки, що навіть на глобальні виклики прагнуть відповідати по-різному. Відповідно, й реалізація принципів менеджменту суттєво залежить від національної культури. Слід зауважити, що питання впливу національних особливостей на різні аспекти менеджменту вивчаються досить ретельно, починаючи з 70-х років минулого століття, коли стартував процес

транснаціоналізації бізнесу. Але принципи менеджменту наразі не користуються увагою дослідників, мабуть, завдяки тому, що є фундаментальними основами практичної діяльності менеджерів, що не піддаються будь-яким сумнівам або ревізії.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що вивчення «карти» використання принципів менеджменту та спроби пояснення впливу національних особливостей на їх застосування на практиці можуть добре служити вирішенню завдання оптимізації менеджменту у глобальному світі після відновлення активної економічної діяльності.

Постановка завдання та методологія. Зважаючи на вищевикладене, у контексті теми дослідження необхідно сконцентруватися на вирішенні таких завдань:

- відбір базових принципів менеджменту, що визначають ефективність діяльності будь-якої організації та можуть залежати від культурних особливостей;
- вибір системи оцінювання культурних аспектів, що спричинюють вплив на використання окремих принципів менеджменту;
- аналіз «потужності» (рівня використання) окремих принципів у країнах з різними культурними вимірами.

Відповідно до головних завдань методологія дослідження має базуватися на конкретно-історичному підході та логічно-структурному аналізі у частині зіставлення та вивчення відповідності між набором культурних цінностей та окремих принципів менеджменту і статистичних методах у тій частині, де проводиться аналіз інтенсивності використання базових принципів менеджменту.

Викладення основних матеріалів дослідження. З погляду побудови організаційної структури, найбільш важливими принципами менеджменту є централізм, ієрархічність та єдиноначальність. Дійсно, ці принципи є прямою вказівкою на те, як встановлювати управлінські зв'язки між різними підрозділами організації або навіть окремими співробітниками. Теоретично знехтування цими принципами може призвести аж до колапсу менеджменту та руйнування організації. Зрозуміло, що найновіші підходи, такі як холкратія (Robertson, 2015), будівництва віртуальних організацій, командні організаційні структури, є певним переосмисленням цих принципів, але навіть за таких підходів усі базові принципи використовуються бодай в окремі фіксовані моменти часу.

Крім переліченого, до системоутворюючих принципів менеджменту можна віднести й золоте правило менеджменту (стосовно максимальної кількості підлеглих у одного менеджера), принцип балансу повноважень та відповідальності, а також скалярний принцип, що визначає необхідність будівництва єдиного та безперервного ланцюжку звітності та підлеглості зверху до низу. При нехтуванні цими принципами досить важко дочекатися відповідального та якісного виконання будь-яких завдань на фіксованому ієрархічному рівні організації й забезпечити безумовну контрольованість окремого співробітника, підрозділу або команди, але без цих принципів все ж таки можна побудувати структуру організації, тому головну увагу буде зосереджено на єдиноначальності та ієрархічності.

Звісно, існує ще чимала кількість пропозицій та висловлювань, що претендують на статус принципів менеджменту (наразі в науковій та навчальній літературі можна виділити до 200 таких тверджень) – вони виникають досить регулярно на основі переосмислення досвіду управління організаціями за умов, що постійно змінюються. Деякі принципи можна рекомендувати до використання у специфічних умовах – наприклад, принципи Демінга (Deming, 2018), які слід застосовувати при управлінні організаціями, що функціонують за умов суттєвої нестабільності зовнішнього середовища, або принципи (дао) Тойоди (Liker, 2004), які необхідно використовувати для забезпечення безумовної якості продукції або послуги. Решта, на жаль, мають тимчасовий, кон'юнктурний характер, або відповідають певному збігу умов, або навіть використовуються авторами для самореклами та самопросування. Очевидно, що спроба визначити вірогідність виникнення (формулювання) нових практичних пропозицій або підходів, які можуть претендувати на роль принципів менеджменту, є досить цікавим, але дуже важким завданням, адже єдиним інструментом дослідження тут може бути конкретно-історичний метод, тобто треба мати значні обсяги підтверджених часом свідчень про ефективність таких підходів чи пропозицій. А це, у свою чергу, призводить до суттєвого уповільнення такого дослідження.

У контексті обраної теми дослідження дуже важливим є культурний вимір різних соціумів, що визначає національні особливості. Для отримання такого виміру чудову базу дають так звані культурні розмірності нідерландського вченого Геєрта Гофстеде. Відповідно до теорії Гофстеде-Мінкова (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) існує шість культурних вимірів: 1) індивідуалізм чи колективізм; 2) мужність чи жіночість, 3) дистанція до влади, 4) толерантність до невизначеності, 5) даосизм (орієнтація на довгострокові або короткострокові цілі), 6) свобода задоволення бажань (чи індульгенція, за Мінковим).

Результати останніх опитувань, запозичені із сайту www.hofstede-insights.com (Country Comparison, 2020) наведено на рис. 1. Слід зауважити, що опитування проводяться раз на два роки, але до досліджень включаються не всі країни, тому іноді сайт містить оціночні дані щодо окремих країн – наприклад, у поточному наборі результатів оціночні дані наводяться для України.

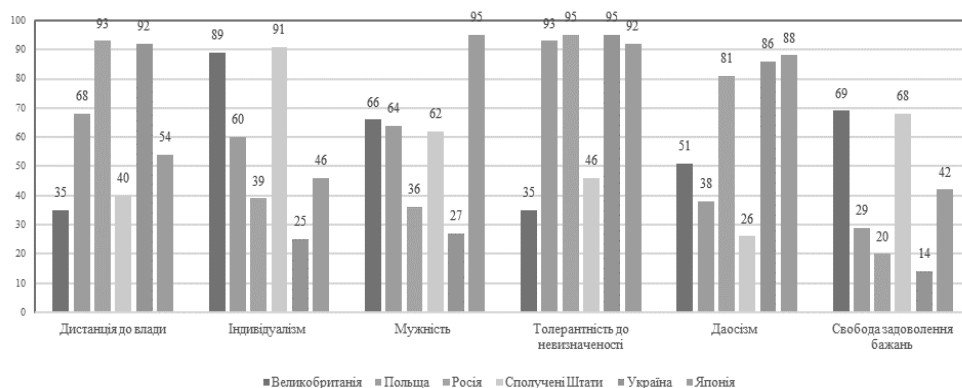


Рис. 1. Культурні розмірності, за Гофстеде, для країн з різним набором цінностей

Спробуємо спрогнозувати, як ці альтернативні якості суспільства можуть впливати на використання таких базових принципів менеджменту, як ієрархія, централізація та єдиноначальність.

Відповідно до сайту Геєрта Гофстеде www.hofstede-insights.com характеристики різних національних культур, можна прокоментувати таким чином:

– Україна, Росія та Польща є дуже ієрархічними спільнотами зі значним рівнем централізації та дистанцією до влади, де надвисоким є значення символів, що підтверджують статус. Великобританія й Сполучені Штати, навпаки, належать до групи країн з найменшою дистанцією до влади, тобто представники цих країн вважають, що нерівність повинна бути мінімізована, в той час як Японія демонструє перехідну дистанцію до влади. Цікаво, що у Великій Британії егалітарні настрої є найбільш вираженими серед представників вищого класу. Стосовно Японії, то ця країна за досить короткий проміжок часу (широкомасштабні спостереження Гофстеде розпочалися у 1990 р., але перші опитування представників окремих найбільш розвинених країн датуються ще 1967–1973 рр.) здійснила «дрейф» від надвисокої дистанції до влади до перехідної;

– Великобританія, Польща та, зрозуміло, Сполучені Штати є дуже «індивідуалізованими» країнами, в той час як Україна, Росія та Японія віддають перевагу колективістським цінностям. Цікаво, що відповідно до оцінок, що надані Гофстеде, Україна належить до групи країн з максимально колективістською свідомістю та досить неявним стилем комунікацій (разом з Росією), що є проявом націй з високим контекстом;

– Україна, Польща, Росія, Японія є країнами з майже максимальним рівнем уникання від невизначеності, Великобританія – дуже низьким, в той час як Сполучені Штати знаходяться посередині шкали. Це в основному свідчить про те, що в Україні, Польщі, Росії та Японії інновації, нові ідеї, й навіть просто відмінності від загальноприйнятого сприймаються набагато гірше, ніж у США та Великій Британії, британцям взагалі дуже комфортно в неоднозначних ситуаціях – термін «якось пропетляти» (*muddling through*) є дуже британським способом висловити це.

– Відповідно до показника «мужність» оцінка Гофстеде відносить Україну та Росію до групи країн з дуже низькою конкуренцією за особисті досягнення, а Японію – поміщає на місце лідера серед країн з високою індивідуальною конкуренцією, суттєво вищою навіть за Сполучені Штати та Великобританію, для яких значна індивідуальна конкуренція є природним наслідком індивідуалізму. Примітно, що Польщу також віднесено до групи зі значною індивідуальною конкуренцією, але це теж добре узгоджується з рівнем індивідуалізму у цій країні.

– Дуже цікаво, що Україна, Росія та Японія мають майже однаковий, надвисокий показник орієнтації на довгострокові цілі, у той час як Сполучені Штати – найменший. Велика Британія характеризується середнім значенням цього показника, що дещо суперечить звичці до невизначеності й неоднозначності. Польща має невисокий рівень цього показника, але вищий за США. Взагалі, відповідно до інтерпретації Гофстеде, потужний даосизм свідчить про недостатню прагматичність представ-

ників певної національної культури, прагнення знаходити пояснення для всього. Й навпаки, низький даосизм означає схильність до аналізу нової інформації, щоб перевірити, чи відповідає вона чітким дихотомним критеріям.

Слід очікувати, що у національних культурах з великою дистанцією до влади, прикладом яких є слов'янські культури та культури країн південно-східної Азії, принципи, що розглядаються, будуть виконуватися беззаперечно, особливо – ієрархічність. Більш того, наприклад, у Японії досить поширеним є принцип **MBWA (Management by Walking Around)**. Це компенсаційний принцип, що полягає у постійних візитах-«прогулянках» топ-менеджерів найбільших компаній на найнижчі ланки підприємств, наприклад – до виробничих підрозділів. Він покликаний забезпечити зворотний зв'язок між топ-менеджментом та рядовими співробітниками, що зазвичай є заблокований жорсткими ієрархічними бар'єрами та надлишковою централізацією. Випадок Японії є дуже цікавим, тому що він дає змогу не тільки відстежити логічний зв'язок між дистанцією від влади та ієрархічністю, але й виявити важливе явище, що можна назвати інерцією культурного коду – традиційно ця країна характеризувалася значною дистанцією до влади, й тільки на початку XXI ст. ця відстань почала зменшуватися, але ієрархічність ще залишається природною рисою менеджменту японських компаній.

Й навпаки, в країнах з короткою дистанцією до влади, наприклад, у США, ієрархія є відносною, як правило, навіть дуже великі компанії наразі мають досить «пласку» організаційну структуру, різні підрозділи набувають значної автономії. Часи картелю Форда або Кока-Коли зразка 50-х років, що мали до 20 ієрархічних рівнів управління, давно минули, а американські фахівці у галузі теоретичного менеджменту зробили висновки про те, що надлишкова ієрархія та централізація здатні тільки шкодити бізнесу. Наразі у тренді є компанії, що будуються на принципі холократії, що був згаданий вище. Відповідно до цього принципу всі співробітники мають повноваження щодо прийняття рішень і разом несуть за них повну відповідальність – сам термін *холократія* походить від давньогрецького *холон*, щось, що є одночасно цілим само по собі та частиною чогось більшого. Наприклад такий підхід реалізовано у американській компанії **Zappos**, що є частиною **Amazon**, яка наразі є найбільшою компанією світу за кількістю співробітників (697 тис.).

Особливість Великої Британії, що була відзначена Гофстеде (див. вище загальну характеристику дистанції до влади), призводить до того, що у британських компаніях відмінності між «синіми» та «білими комірцями», особливо топ-менеджментом, є проекцією соціальної структури суспільства. Це пояснює, чому більшість дослідників відносять Велику Британію до країн з яскраво вираженою ієрархією, але разом з тим для менеджменту великих компаній природною є високий ступінь автономності різних підрозділів, груп при прийнятті рішень.

Laurent на досить представницькій емпіричній базі досліджував, як в Європі та США використовуються принципи ієрархічності та єдиноначальності (табл. 1).

Таблиця 1

Організації як системи ієрархічних відносин та принципу єдиноначальності

Опитування 817 менеджерів з 10 країн	Швеція	США	Нідерланди	Велика Британія	Данія	Швейцарія	Німеччина	Бельгія	Франція	Італія
Розмір вибірки	50	50	42	190	54	63	72	45	219	32
% згодних з тим, що для більшості організацій буде краще, якщо конфлікти вдасться усунути назавжди	4	6	17	13	19	18	16	27	24	41
% згодних з тим, що для менеджера важливо мати напоготові точну відповідь на більшість запитань, які ставлять його підлеглі з приводу своєї роботи	10	18	17	27	23	38	46	44	53	66
% не згодних з тим, що для ефективних трудових відносин часто буває необхідно порушувати ієрархічний порядок	22	32	39	31	37	41	46	42	42	75
Кореляція з: – дистанцією до влади – індивідуалізмом – толерантністю до невизначеності – даосизмом	0,35 – 0,21 0,57 0,33									
% згодних з тим, що слід неодмінно уникати організаційних структур, в яких у деяких працівників може бути два безпосередніх керівники	64	54	60	74	69	76	79	84	83	81
Кореляція з: – дистанцією до влади – індивідуалізмом – толерантністю до невизначеності – даосизмом	0,55 – 0,54 0,68 0,67									
% згодних/незгодних у середньому	25	28	33	36	37	43	47	50	50	66

Джерело: (Laurent, 2017), розрахунки автора на основі даних www.hofstede-insights.com.

Відповідно до цих досліджень у США та Великій Британії чи не найменший відсоток тих, хто вважає принцип ієрархічності непохитним, навпаки, згідно з думкою респондентів, його можна порушувати, якщо мова йде про ефективність діяльності компанії. Натомість для всіх країн, що досліджувалися, більш 50% респондентів вважають порушення принципу єдиноначальності за дуже недоцільне. Так звану британську модель менеджменту побудовано на високій толерантності до невизначеності. На відміну від американської моделі, британці більш спокійно ставляться двозначності в управлінських відносинах. У рамках британського підходу

для протидії невизначеності розроблюються численні та детальні правила поведінки на всі можливі (передбачувані) випадки у діяльності компанії.

Цікаво також встановити силу кореляції між позиціями, що задекларовані практичними менеджерами та основними культурними розмірностями за Гофстеде, що також наведені у табл. 1. Примітно, що кореляція між культурними розмірностями та ієрархічністю майже відсутня, за винятком толерантності до невизначеності. Тобто «прагматичне» ставлення до ієрархічності більшою мірою характерне для країн з більшою терпимістю до невизначеності, інші розмірності не демонструють значимих зав'язків. Стосовно єдиноначальності, то тут досить потужний кореляційний зв'язок простежується з усіма культурними розмірностями, що, відповідно, свідчить про пріоритет контрольованості питань статусу. Негативна кореляція індивідуалізму з ставленням до єдиноначальності, очевидно пояснюється тим, що для індивідуалістичних країн характерна більша автономність й, відповідно, більше прагнення до забезпечення особистої незалежності, що її у певному сенсі дає отримання взаємно протилежних вказівок. Дещо неочікуваною є потужна позитивна кореляція ставлення до єдиноначальності з толерантністю до невизначеності – більш зрозуміло було б навпаки, якби порушення єдиноначальності, що об'єктивно призводить до втрати стабільності у межах організації, викликало негативне ставлення в країнах з меншою стійкістю до невизначеності, й навпаки. Але таке становище, напевно, може бути пояснено за рахунок того, що внутрішня невизначеність – це те, на що менеджери можуть впливати, тому й нетерпимо ставляться до неї незалежно від «національного коду».

Автор проводив дослідження ставлення до принципів менеджменту в Україні та Польщі у період з 2013 по 2019 рр., працюючи зі слухачами бізнес-школи та системи післядипломної освіти, де більшість слухачів були представниками середнього бізнесу. Відповідно до того, що у ході дослідження здійснювався досить довгий контакт з респондентами та достатньо детально пояснювався зміст, значення та особливості використання окремих принципів менеджменту, їм було сформульоване пряме питання – які з системоутворюючих принципів виконуються, а які – ні. Одночасно проводилося опитування щодо структур управління, які використовуються на українських та польських підприємствах. Всього респондентам було запропоновано визначитися з приводу 14 принципів менеджменту, поділених на універсальні (базові), до яких входили централізація (Ц), ієрархічність (І), неподільність влади (єдиноначальність) (Н), функціональні – скалярність (С), цілеспрямованість (Ц) й золоте правило (З) та допоміжні.

Результати досліджень, що наведені у табл. 2–4, найзручніше було подати у вигляді таблиць спряженості, які дозволяють ідентифікувати та порівняти особливості, пов'язані з впливом різноманітних факторів (властивостей, умов) на явище (процес), що вивчається. За допомогою таблиць спряженості було проаналізовано вплив розмірів підприємства, сфери діяльності, а також організаційної структури на практичне ставлення до принципів менеджменту. Дані таблиці є скороченими – у них вказується перелік досліджуваних принципів менеджменту, що відповідають певній ознаці, та кількість респондентів, які підтвердили, що окремий принцип застосовується на практиці управління. Це дозволило значно скоротити подання емпіричного матеріалу без жодної втрати його ілюстративності.

Таблиця

Використання системоутворюючих принципів менеджменту в Польщі стосовно галузі діяльності (% , N=750)

Галузь	Ц	І	Н	С	З
Машинобудування	28,6	72,2	95,2	2,5	56,6
Металургійна промисловість	52,6	51,6	51,3	45,8	50,4
Вугільна промисловість	68,6	24,2	31,8	39,7	29,1
Сфера послуг	21,3	15,5	11,7	11,9	13,9
Фармацевтика (в тому числі посередництво)	16,4	5,6	18,8	44,8	44,6
Торгівля (в тому числі оптова)	9,8	22,2	43,8	31,0	31,3
Легка промисловість	7,7	8,7	37,5	24,1	20,5
Харчова промисловість	2,9	19,7	45,6	36,1	39,7

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 3

Використання системоутворюючих принципів менеджменту у Польщі щодо розміру підприємства (% , N=750)

Підприємства	Ц	І	Н	С	З
Малі	18,6	17,7	51,7	47,5	17,7
Середні	16,4	31,8	37,5	42,1	26,7
Великі	77,8	85,6	91,4	44,8	18,7

Джерело: дослідження автора.

Таблиця 4

Використання системоутворюючих принципів менеджменту у Польщі щодо структури управління (% , N=750)

Структура управління	Ц	І	Н	С	З
Лінійно-функціональна	18,6	17,7	51,7	47,5	17,7
Дивізійна	16,4	31,8	37,5	42,1	26,7
Матрична	77,8	85,6	91,4	44,8	18,7

Джерело: дослідження автора.

Необхідно зазначити, що відповідно до культурних розмірностей, а саме внаслідок майже максимальної у світі толерантності до невизначеності, у Польщі менеджери готові жертвувати принципом єдиноначальності та ієрархічності. Це, у свою чергу, дає суперечливий зв'язок з іншою розмірністю – дистанцією до влади, що в Україні є надвисокою, а у Польщі – вище за середню. Що стосується індивідуалізму, то у Польщі він є значно вищим, ніж в Україні, і, мабуть, ця розмірність не є визначальною при формуванні ставлення до принципу ієрархічності, хоча це питання, вочевидь, потребує додаткових поглиблених досліджень. Також додаткових досліджень потребує вплив мужності на ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту.

У цілому, ці результати звичайно не викликають питань, насамперед тому, що добре узгоджуються з властивостями так званих механістичних структур управління, що є типовими для великих та середніх підприємств, особливо у зазначених галузях господарювання. Разом з тим дослідження до-

зволили виявити певні аномалії, що не можуть бути пояснені у рамках класичної теорії менеджменту, яка ґрунтується на фундаментальних засадах, що були закладені Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Фордом та не були принципово змінені й сьогодні. Наприклад, дуже низький рівень використання принципу неподільності влади у сфері послуг та досить низький – у галузі фармацевтики для Польщі (див. табл. 2) при збереженні в Україні суттєвої питомої ваги цього принципу для всіх сфер господарювання, що були досліджені.

Розглянемо, як підхід до застосування відібраних базових принципів менеджменту може змінитися залежно від інших культурних розмірностей Гофстеде. Наприклад, низька толерантність до невизначеності у націй з короткою дистанцією до влади може призводити до того, що буде «позитивізуватися» ставлення до цінностей, які ближче до соціумів з великою дистанцією до влади. Й навпаки, висока толерантність до невизначеності може призвести до суттєвого скорочення дистанції до влади навіть там, де вона традиційно є дуже значною. Наведені гіпотези добре підтверджуюся емпіричними спостереженнями – наприклад, у Польщі, де у 80-х роках минулого століття відповідно до досліджень Гофстеде спостерігається майже найменша у Європі толерантність до невизначеності, попри високу дистанцію до влади, що характерна для слов'янських народів, відбулися революційні події, що поклали кінець соціалістичному табору. На жаль, досить складно з'ясувати, які перетворення тих часів відбувалися стосовно принципів менеджменту, але очевидно, що революційні зміни призвели до демонтажу не тільки ієрархічної системи державного управління, але й до перегляду звичних підходів до централізованого управління підприємствами, що, до речі, суттєво зменшилися у розмірах (можливо, за винятком суднобудування та вугільно-металургійного комплексу). Цей висновок знаходить непряме підтвердження у численних поясненнях витривалості польської економіки під час попередньої економічної кризи 2008–2009 рр. Дійсно, однією з причин стійкості у відношенні до кризи, попри панічне ставлення до невизначеності, було суттєве зниження дистанції до влади, самозайнятість, розквіт малих підприємств із суттєво горизонтальним менеджментом.

Цікаво зауважити, що дослідження Гофстеде свідчать про те, що ставлення до невизначеності більшою мірою підлягає змінам, ніж дистанція до влади або індивідуалізм/колективізм, мужність чи жіночість. Тобто парадоксальні ефекти, що пов'язані із суперечливим впливом різних культурних розмірностей, у більшості випадків є тимчасовими.

Крім того, слід зазначити, що отримані якісні результати непрямо свідчать ще й про те, що проведеному кореляційному аналізу бракує важливої змінної, через яку аспекти, що вивчалися, можуть додатково залежати один від іншого. До того ж сучасна соціальна психологія та соціологія сповнені прикладами, коли неухважність дослідників до цих питань призводила до вкрай хибних висновків та інтерпретацій результатів дослідження. На нашу думку, пошук додаткової змінної, через яку «защеплені» культурні розмірності та ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту треба вести у двох напрямках. На один з них вказує сам Гофстеде, постійно згадуючи контекст, національний контекст при поясненнях особливостей поведінки різних націй згідно з культурними розмірностями. Другий напрям пошуку прихованих зв'язків між культур-

ними розмірностями й ставленням до принципів менеджменту – це аналіз системи цінностей, що превалюють у суспільстві на даний момент.

Відповідно до теорії національного контексту (McFarlin & Sweeney, 2018) виокремлюють культури з високим контекстом (неявними, довгими комунікаціями, метафоричним мисленням, орієнтацією на емоції), культури з низьким контекстом (явними, короткими комунікаціями, конкретним, прикладним мисленням, орієнтацією на практичний результат). Згідно з McFarlin & Sweeney (2018), найвищий контекст мають мусульманські країни, Китай та Японія; слов'янські країни, а також Великобританія мають середній контекст; США, Швеція, Швейцарія, Німеччина – є країнами з низьким контекстом; Франція та Італія мають контекст вище середнього. Кореляційний аналіз, побудований на критерії t_b Кендалла, що дозволяє визначити силу зв'язку між метричними та інтервальними (або порядковими) змінними, не дає значимих результатів між національним контекстом та ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту. Це й очікувалося. Натомість виключення національного контексту з аналізу зв'язку між принципами та культурними розмірностями дозволяє отримати вельми показову картину (табл. 5).

Таблиця 5

Кореляційна матриця між культурними розмірностями та ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту при виключенні національного контексту

Культурна розмірність	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності
Дистанція до влади	0,245	0,531
Індивідуалізм	-0,538	-0,724
Мужність	0,438	0,430
Толерантність до невизначеності	0,577	0,677
Даосизм	0,544	0,773
Індульгенція	-0,861	-0,622

Джерело: розрахунки автора за допомогою тріальної версії пакета IBM SPSS 26.0.

Найцікавішим результатом розрахунків є виникнення помітної негативної кореляції між індивідуалізмом та ставленням до ієрархії (у табл. 3 позначено жирним шрифтом). Стосовно ставлення до єдиноначальності принципових змін у кореляційній матриці не відбулося. Виявлена особливість дозволяє більш ґрунтовно стверджувати, що індивідуалізм та прихильність до ієрархії пов'язані значимим негативним зв'язком – тобто у більш індивідуалістичних країнах, таких як США та Великобританія, принципом ієрархічності будуть нехтувати легко та охоче, особливо тепер, коли умови ведення бізнесу потребують гнучких структур управління з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів. Крім того, розробку нових підходів до менеджменту, що базуються на тісній взаємодії різних ланок управління, оминаючи ієрархічні та статусні відносини, треба очікувати саме з цих країн. Й навпаки, в Україні ієрархічність буде залишатися дуже привабливим системоутворюючим фактором, доки не станеться трансформація культурних розмірностей.

Слід зауважити, що культурні розмірності, попри розбіжності у національному вимірі, відчувають вплив певних глобальних процесів, серед

яких на нашу думку найбільш важливим є процес трансформації цінностей (Inglehart, 2004). Саме цей факт й визначив вибір другого напрямку пошуку прихованих зв'язків між культурними розмірностями й ставленням до принципів менеджменту. Стосовно трансформації цінностей у загальному доступі є дуже багатий матеріал, що був напрацьований командою World Values Survey (WVS) під керівництвом Р. Інґельхарта за 40 років. Результати дослідження глобальних цінностей наведено на сайті www.worldvaluessurvey.org, що містить дані шістьох хвиль досліджень (1981–1989, 1990–1994, 1995–1998, 1999–2004, 2005–2009, 2010–2014) у всіх головних форматах подання даних, включаючи SAS, SPSS та Project R (Inglehart *et al.*, 2014). Агреговані дані 6 хвиль WVS включають WVS 1981-1984, WVS 1990-1994, WVS 1995-1998, WVS 2000-2004, WVS 2005-2009 та WVS 2010-2014. На жаль, дані 7-ї хвилі, WVS 2014-2019, що проводилася у минулому році, ще не опрацьовані. Дані щодо певних європейських країн, які розглядаються у даному дослідженні (див. табл. 1), зокрема Бельгії, Великої Британії, Данії, Італії та Франції, є частиною дослідження європейських цінностей European Values Study (EVS). Вони містяться на сайті Інституту соціальних наук імені Лейбніца zcat.gesis.org (Gedeshi *et al.*, 2020). У цілому WVS/EVS містить близько тисячі різних змінних, які відповідають приблизно 300 питанням, що становлять основу опитування. З погляду завдань даного дослідження, нас будуть цікавити рівень згоди респондентів з такими твердженнями у розрізі країни:

- найбільш важливими є толерантність та повага до інших;
- найбільш важливою є слухняність (підпорядкування);
- найбільш важливим є самовираження;
- найбільш важливим є відчуття відповідальності;
- найбільш важливою є незалежність.

Аналогічно підходу, що був реалізований вище, розрахуємо часткову кореляцію між культурними розмірностями Гофстеде й ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту з виключенням впливу різних «наборів» культурних цінностей. По-перше, виключимо вплив підпорядкування та відповідальності, по-друге – толерантності, по-третє – самовираження та незалежності. Слід зауважити, що виключання всього набору наведених цінностей вочевидь призведе до суперечливих результатів (табл. 6).

Таблиця 6

Кореляційна матриця між культурними розмірностями та ставленням до системоутворюючих принципів менеджменту при виключенні різних груп культурних цінностей

Культурна розмірність	Виключено першу групу		Виключено другу групу		Виключено третю групу	
	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності	Ставлення до ієрархії	Ставлення до єдиноначальності
Дистанція до влади	0,327	0,788	0,346	0,538	0,339	0,62
Індивідуалізм	-0,519	-0,903	-0,474	-0,62	-0,413	-0,694
Мужність	0,543	0,42	0,032	0,47	0,372	0,433
Толерантність до невизначеності	0,549	0,907	0,518	0,666	0,53	0,697
Даосизм	0,394	0,715	0,382	0,674	0,47	0,658
Індальгенція	-0,885	-0,83	-0,808	-0,743	-0,93	-0,651

Джерело: розрахунки автора за допомогою тріальної версії пакета IBM SPSS 26.0.

Проведені обчислення демонструють такі зміни у зв'язку між принципами менеджменту та культурними розмірностями при виключенні різних наборів цінностей:

- виключення всіх наборів культурних цінностей веде до появи вираженого значимого зв'язку між індивідуалізмом та ставленням до ієрархічності;
- разом з тим толерантність та самовираження й незалежність впливають на цей зв'язок меншою мірою, ніж підпорядкування та відповідальність;
- культурні цінності спричиняють менший вплив на залежність ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту, ніж національний контекст.

Наведені результати дозволяють значно уточнити висновки, що були отримані при аналізі контексту, а саме з цінностей, що, до речі, є змінними у часі. Лише підпорядкування та відповідальність можуть служити потужним каналом зв'язку між ставленням до принципів менеджменту та культурними розмірностями Гофстеде. Підвищена увага до відповідальності (Італія, скандинавські країни, США) й особливо схильність до підпорядкування (Бельгія, Франція, Великобританія), попри підвищений індивідуалізм суспільства, призводять до досить прохолодного ставлення до принципу ієрархічності, й навпаки. Тобто прагнення до підпорядкування на рівні ціннісного коду є компенсатором можливих порушень ієрархічності (або сприймається як такий). Цікаво, що самовираження та незалежність не є дієвим каналом опосередкованого зв'язку між культурними розмірностями та ставленням до принципів менеджменту.

Висновки. Таким чином, підбиваючи підсумки аналізу впливу культурних розмірностей та суспільних цінностей на використання принципів менеджменту, можна зробити такі висновки:

- 1) культурні розмірності Гофстеде можуть служити надійною основою для прогнозування ставлення до системоутворюючих принципів менеджменту та оцінки вірогідної специфіки управління у різних країнах;
- 2) різні аспекти «культурного коду» країни можуть одночасно сприяти використанню одних принципів менеджменту та блокувати впровадження інших, створюючи унікальний профіль управління залежно від сфери діяльності, розміру та структури управління, що прийнята на підприємстві;
- 3) вплив культурних розмірностей на ставлення до принципів менеджменту є одночасно прямими та опосередкованими; опосередкований вплив здійснюється через національний контекст та цінності;
- 4) національний контекст є найбільш дієвим каналом опосередкованого зв'язку між культурними розмірностями та ставленням до принципів менеджменту.

Список використаної літератури

1. Country Comparison. (2020). Retrieved May 05, 2020, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland,russia,ukraine,the-usa/>
2. Deming, W. E. (2018). *The new economics: For industry, government, education*. Cambridge, MA: The MIT Press.
3. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, NY: McGraw-Hill.

4. House, R. J., (2014). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publ.
5. Inglehart, R. (2004). *Human beliefs and values: A cross-cultural source-book based on the 1999-2002 values surveys*. S.l.: Siglo veintiuno editores.
6. Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). (2014). *World Values Survey: All Rounds – Country-Pooled Datafile Version*: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp>. Madrid: JD Systems Institute.
7. Gedeshi, Ilir, Zulehner, Paul M., Rotman, David, Titarenko, Larissa, Biliyet, Jaak, Dobbelaere, Karel, Kerkhofs, Jan, et al. (2020). European Values Study Longitudinal Data File 1981-2008 (EVS 1981-2008). *GESIS Datenarchiv, Köln. ZA4804 Datenfile Version 3.1.0 (2020)*, doi:10.4232/1.13486
8. Laurent, A. (2017). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Human Resource Management*, 201-222. doi:10.4324/9781315252025-15
9. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
10. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (2018). *International organizational behavior: Transcending borders and cultures*. New York, NY: Routledge.
11. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Holt.
12. Wilson, J.F. (2003). *Business cultures and business performance: A British perspective*. Nottingham: University of Nottingham, International Business History Institute, Discussion Paper Series.