

**А. С. Сивенкова**

аспирант кафедры политологии Института социальных наук  
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова,  
к. 35, Французский бульвар, 24/26, г. Одесса, 65058, Украина  
Тел. (0482) 68–43–73

**ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ  
ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Автором статьи рассмотрены основные типы национальных организационных культур. Проанализированы основные черты, присущие украинской модели организационной культуры. Обоснована необходимость формирования эффективной организационной культуры с учётом особенностей национального менталитета, истории, традиций и ценностей украинского государства.

**Ключевые слова:** организационная культура, национальная культура, параметры культуры, типология, менталитет.

Политическая культура — один из важнейших элементов политической системы общества. Уровень её развития свидетельствует о качестве этой системы. Отобразив политическую и юридическую компетентность граждан, общественных и политических деятелей, определяя их политическое поведение, политическая культура существенным образом влияет на формирование и функционирование политических и государственных институтов, придаёт значимости политическим процессам, определяет характер взаимосвязи государства и общества.

Современные украинские реалии требуют поиска путей становления новой социальной системы на основе развития высокого уровня политической культуры, содействующей максимально эффективному решению как общенациональных, так и, собственно, организационных, управленческих проблем, стоящих перед обществом.

Данная задача должна решаться с использованием существующего социально-экономического и культурного потенциала. А это означает, что главной социальной силой, которая призвана быть опорной конструкцией этой системы, является управленческий корпус страны. Данное обстоятельство естественным образом повышает интерес к исследованию организационной, управленческой культуры.

В связи с этим возникает необходимость установления соответствующего уровня управленческого знания, как мирового, так и национального. В данном случае, речь идет об управленческом знании, которое отражает специфический уровень управленческого развития, зафиксированный в мировой литературе и мировом управленческом опыте. Ни первое, ни второе чаще всего не служит Украине, статусу и историческим заданиям украинского управленческого корпуса, украинской ментальности [7; 56].

В связи с этим перед Украиной возникла необходимость создания собственной национальной модели управления, собственного типа национальной организационной культуры с учётом объединения мировой управленческой мысли и опыта принятия управленческих решений.

На сегодняшний день в работе украинской представительной власти не сформирована культура принятия эффективных политических решений. Парламент как законодательный орган лишь формально фиксирует решения, продиктованные небольшой группой политиков. Методами работы в высших управленческих органах страны становятся давление, преследование оппозиции, откат к административно-авторитарному стилю управления, что явно свидетельствует о кризисе демократических принципов в стране. Недоверие населения к власти и отсутствие консолидации в высших органах правления также говорит о низком уровне парламентской культуры.

Вместе с тем о проблемах парламентаризма в Украине сегодня говорится очень много. В работах украинских учёных достаточно полно раскрываются исторические предпосылки, зарождение парламентаризма в Украине, эволюция этого явления и современное его состояние. Тем не менее, сохраняется еще немало вопросов, требующих серьезной теоретической проработки. Одним из них является изучение влияния организационной культуры на работу и эффективность органов представительной власти. Именно поэтому актуальной с научной точки зрения является проблема изучения организационной культуры как интегрирующего фактора в работе представительных органов в стране.

Целью исследования является поиск эффективной модели организационной культуры с учётом ориентации на собственные культурные ценности и традиции.

На сегодняшний день существует недостаточное количество источников, рассматривающих особенности, преимущества и недостатки украинской организационной культуры. Вместе с тем знание особенностей национальной деловой культуры может помочь осознать причины многих механизмов принятия и выработки управленческих решений в представительных органах власти, выделить и проанализировать черты, присущие непосредственно отечественной организационной культуре.

Для достижения поставленной цели исследования можно выделить следующие задачи:

1. Анализ типологий организационных культур в работах отечественных и зарубежных авторов.
2. Выявление и характеристика основных показателей национальной организационной культуры.
3. Определение путей формирования отечественной организационной культуры.

Общим недостатком подходов многих авторов, занимающихся исследованием формирования и развития организационной культуры, является то, что в поисках универсальной модели управленческой культуры, они пытаются определить общую организационную культуру, выявить один

самый лучший способ управления ею или ряд универсальных принципов применительно ко всем организациям при любых обстоятельствах — универсальный подход. Но при этом за рамками остаются важные детали, национальная специфика. Чтобы учесть их, необходимо в первую очередь изучить тип культуры с учётом ментальных особенностей нации. Всякая типология выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. На практике в «чистом» виде они не встречаются.

Существует несколько типологий организационной культуры. Каждая типология проводится по определенным критериям. В качестве критериев выступают те или иные факторы, которые способны оказать решающее влияние на формирование этой культуры и придают ей специфические характеристики в процессе функционирования. В 60—80-х годах XX столетия были проведены значительные исследования, доказавшие определяющую роль национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании культуры предприятий.

Наиболее крупные исследования в этой области были осуществлены такими зарубежными учёными, как Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, С. Йошимури, И. Ноймана, Ж. Мутона, У. Оучи, Г. Лейна и Дж. Дистефано, С. Ханди, А. Лорена.

Среди отечественных авторов проблемой выявления национальных факторов в организационной культуре занимались Палеха Ю. И., Спивак В. А., Кравченко П. А., Загрийчук И. Д.

С точки зрения автора предлагаемой статьи, аксиоматическим является утверждение, согласно которому культуры разных стран и организаций существенно различаются — способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Одними из первых в 1961 г. анализом культуры стали заниматься учёные-антропологи Ф. Клухон и Ф. Стродбек, использовавшие в своих разработках социологический подход. Их работа основывалась на исследованиях, проведенных в сельских районах юго-востока США, хотя применялась в более широком культурном контексте. Учёные классифицировали ценности по шести основным ориентациям, на основе которых можно описать культуру: характер индивидуумов; отношение человека к своей среде; отношение человека к другим людям; характер деятельности человека; временной аспект деятельности человека; пространственный аспект деятельности человека.

Исследования антропологов Ф. Клухона и Ф. Стродбека продолжил французский исследователь Андре Лоран. Изучив философию и поведение менеджеров в девяти странах Западной Европы, США, Японии и Индонезии, он одним из первых выявил наличие четкого влияния национального фактора на поведение и установки управленцев. Основной вывод, к которому приходит А. Лорен, заключается в том, что убеждения менеджеров были результатом национальных культурных факторов. Таким образом, по мнению учёного, следует с осторожностью относиться к универсальным теориям менеджмента и организации. Такие теории, без учёта националь-

ных особенностей, могут предложить подход, который будет работать в одной стране, но окажется менее эффективным в другой.

Из исследователей типологии организационной культуры более других известен голландский ученый, профессор антропологии Г. Хофстеде. В 1980–1990 гг. им был проведен ряд исследований, которые доказали определяющую роль национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании организационной культуры.

В своих исследованиях Г. Хофстеде расширил спектр изучения национального фактора до общемирового уровня.

На основании анализа результатов исследований ученый пришел к заключению, что индивид в форме фундаментальных ценностей получает из национальной культуры основы, которые действуют во всех сферах жизнедеятельности индивида, и в частности — в конкретных организациях [8; 12]. На основе собранных им обширных данных, Хофстеде определил четыре аспекта культуры, которые назвал: дистанция власти; индивидуализм — коллективизм; уклонение от неопределенности; маскулинность — феминность.

Важно отметить, что параметры деловой культуры Хофстеде (как и параметры деловой культуры, выделенные другими исследователями) всегда относительны, а не абсолютны. В любой культуре будут, например, проявления как индивидуализма, так и коллективизма. Однако их соотношение будет различным [5].

Другим видным голландским исследователем в области влияния национальных факторов на развитие организационной культуры считается Фонс Тромпенаарс. Свои исследования учёный построил преимущественно на изучении тенденций различных стран в отношении критерия «избегание неопределенности». По степени готовности следовать своим собственным законам или находить основания для их нарушения он разделил национальные культуры на культуры преимущественно универсальных и преимущественно конкретных истин [2; 134].

В культурах, где господствует универсальный подход, традиционной является высокая законопослушность. В культурах конкретных истин традиционным является поиск конкретных причин и моральных оправданий для нарушения правил. Список деловых культур универсальных истин возглавляют Канада, США, Англия и Скандинавские страны. На другом полюсе находятся страны Азии и Латинской Америки, Юго-Западная Европа, а также Россия и страны СНГ [2; 116].

Как было отмечено выше, в основе типологий организационных культур по национально-государственному признаку лежат важнейшие ценностные ориентации и верования, характерные для тех или иных национально-государственных образований и этнических общностей. Эти ценностные ориентации и верования напрямую связываются с господством в данном обществе той или иной разновидности религии. Культуру предприятий США чаще всего связывают с протестантской этикой, культуру предприятий Японии — с буддийской этикой, культуру стран Арабского Востока — с мусульманской этикой, культуру России — с православной этикой.

Наиболее прямолинейно такой подход демонстрирует в своей типологии американец японского происхождения С. Иошимури. Он провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов, который, по сути дела, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. На наш взгляд, подобный анализ больше представляет собой умозрительную идеологическую конструкцию, призванную доказать преимущество буддийской культуры по сравнению с западноевропейской, нежели является плодом больших эмпирических исследований, научного анализа культуры предприятий.

С близких С. Иошимури методологических позиций выступает американский социолог У. Нойман. У. Нойман задался целью определить американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций. Все основные верования и ценности были сгруппированы им в большие группы, которые отличаются друг от друга по их специфической роли в ориентации личности. При этом У. Нойман исходил из предпосылки, что существует целая группа ценностных установок, которая определяет все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и сферу производственных отношений.

Достаточно интересными в области затрагиваемой проблематики являются разработанные Дж. Дестефано и Г. Лейн «вариации в ценностных ориентациях». Типология определения влияния национального фактора на организационную культуру строится на шести сменных, обусловленных проблемами, с которыми общество сталкивается на протяжении всей истории. В типологии представлены разные пути, посредством которых общество справляется с этими проблемами. Шесть сменных указанной модели включают: отношение к природе, ориентацию во времени, веру в человека, направление деятельности, межличностные отношения, ориентацию в пространстве [2; 124].

Ещё один исследователь Эдвард Т. Холл подходил к изучению культуры с социологической точки зрения, но создал полезные схемы для анализа культуры. Он изучал коммуникацию людей в разных культурах и выбрал три области, где могут быть различия в коммуникации и отношениях. Самое значительное различие Холл проводит между культурами высокой значимости контекста (групповые ценности и невербальная коммуникация) и низкой значимости (индивидуалистские ценности и вербальная коммуникация) контекста (аналогично индивидуализму и коллективизму Хофстеде). Он утверждает, что в некоторых культурах контекст коммуникации или переговоров так же значим, как содержание. Например, в азиатских или арабских культурах (которые считаются культурами высокой значимости контекста) гораздо значительнее роль невербальной коммуникации. Это резко контрастирует с культурами низкой значимости контекста, такими как США, где от переговоров ожидают достижения определенного результата и подписания юридически оформленного договора [10; 36].

Проанализировав зарубежный опыт исследования влияния национальных факторов на формирование эффективной организационной модели,

можно сказать, что наилучшими методами управления являются те, которые наиболее соответствуют определенной культуре.

Основные черты современной организационной культуры в Украине наиболее полно можно выделить, основываясь на типологии Г. Хофстеде. В соответствии с исследованиями отечественных учёных организационной культуре Украины присущи: большая дистанция власти, немного больше среднего степень индивидуализма, высокое стремление избежания неопределённости, «мужское начало», низкая долгосрочность ориентаций [9; 3].

Имплементируя основные параметры типологии Г. Хофстеде, можно сказать, что Украине присуща большая дистанция власти (для Украины этот показатель равняется — 70, против 35 в Германии). По показателю дистанции власти Украина обошла Японию, Францию, Гонконг и почти приблизилась к Индонезии [6; 88]. Украина имеет такую политическую власть, при которой все рычаги управления находятся в руках олигархов, объединённых общностью специфических интересов в экономике. Законы и права граждан, хотя и закреплённые Конституцией, остаются фактически разными для разных групп людей. Основой взаимоотношений между руководителем и подчинённым в большинстве случаев остаются не общие моральные ценности, а родственные связи, общность происхождения и проживания.

Следующим фактором, присущим украинской организационной культуре, является относительно высокое стремление избежать неопределённости (для Украины эта ступень, согласно типологии Хофстеде, равняется 63, в России 90) [6; 105]. На сегодняшний день большинство руководителей государственных предприятий больше волнует не конечный результат, а как не ошибиться в выполнении указаний высшего начальства, дожидаться от него конкретных недвусмысленных приказов и установок. Большая дистанция власти и стремление избежать неопределённости объясняют патернализм, когда ответственность перекладывается на того, кто выше по должности.

Рассматривая критерий маскулинности и феминности в Украине, можно сделать вывод о доминировании мужского начала в организационной культуре украинской нации, отличающегося авторитарностью, жестокостью в принятии управленческих решений, что в свою очередь отображается и на организационной структуре, которая может быть линейной или линейно-функциональной.

Что касается критериев индивидуализма и коллективизма, то их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным. Традиции командной экономики явились одной из важнейших причин неэффективности советской системы. В настоящее время дуализм украинского менталитета, его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций — с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. При этом нужно учитывать, что украинский менталитет выступает как динамичный, имеющий тенденцию к

индивидуализации, пробивающей себе дорогу в условиях формирующегося рынка. Исходя из этого, мы считаем, что основная тенденция становления украинского менталитета — постепенное и неуклонное движение к индивидуализму в сторону американизированной ментальности.

На сегодняшний день для Украины необходимо перенести приоритет из анализа идеологических процессов на удовлетворение интересов личности, развитие ее творчества, интеллекта, высоких духовных принципов и моральных норм организационного поведения. Без этих духовных норм государство не способно к самостоятельным социально-экономическим и политическим преобразованиям [3;174].

Большое влияние на формирование организационной культуры оказывают политические партии. Своей деятельностью они закладывают определённые матричные формы политического мышления и поведения: формируют у граждан свой собственный имидж, типы отношений граждан к партии и партийной системе, представление об отношении между партией и государством. К сожалению, на сегодняшний день деятельность партий в парламенте воспринимается украинцами как источник кризисов и раскола общества. А сами партии в первую очередь отождествляются как носители групповых бизнес-интересов. В массовом сознании бытует представление, будто бизнес в обход существующих законов и институтов принимает и проводит в жизнь решения по основным вопросам текущей политики и определяет по собственной воле «правила» политической игры [1; 65]. Это позволяет сделать вывод, что высокая роль бизнеса в принятии политических решений является одной из определяющих черт украинской организационной культуры.

Что во многом определяет другую её существенную черту — доминирование кластерных интересов над общенациональными. Все решения в Верховной Раде принимаются в процессе открытой и скрытой конкурентной борьбы различных политических сил, выражающих определённые интересы — классовые, групповые, индивидуальные.

Ещё одной характерной чертой украинской организационной культуры стало отсутствие желания власти нести ответственность перед обществом. Некомпетентность, неуважение закона, постоянное ситуативное балансирование, низкая организованность и неконсолидированность представителей властной управленческой элиты. Все эти факторы свидетельствуют о низком уровне парламентской культуры. И требуют выработки новой модели организационной культуры с учётом особенностей украинской ментальности.

Определив основные черты украинской организационной культуры, можно выделить ряд факторов, способствующих формирования отечественной организационной культуры. Для этого необходимо проводить ряд последовательных мероприятий по реформированию национальной экономической политики, переосмыслению духовного достояния и поиску новых ценностей.

В первую очередь необходимо реформирование национальной экономической политики, которое поможет разрешить негативные социально-

экономические проблемы в стране. Процесс реформирования должен состоять из целого комплекса политико-управленческих акций, которые включают в себя создание представительной власти, способной объединить представителей различных культурных традиций в Украине на почве создания национально-государственной, а не этнической идеологии. Разработку государственной политики с точки зрения приоритета общенациональных ценностей над индивидуально-групповыми.

Для повышения уровня организационной культуры так же необходимо привлечение к принятию, выработке и реализации управленческих решений широких слоев населения. Отдельное внимание стоит уделить участию научных кругов в политической деятельности представительных органов власти. Полезным в данном случае будет опыт академических общин в США, представляющих тесную связь крупнейших университетов страны и государственных учреждений в выработке политических рекомендаций и принятии управленческих решений.

Процесс формирования организационной культуры в обязательном порядке должен включать переосмысление духовных достижений и поиск новых ценностных ориентаций. Такой подход будет способствовать оценке особенностей духовного развития, присущих украинцам. Что в свою очередь поможет выделить и понять набор ценностей, необходимых для формирования новой организационной культуры, направленной на развитие и поддержку демократических ценностей в обществе.

В процессе формирования эффективной культуры также необходимо учесть, что в советский период в стране была высоко развита тоталитарная организационная культура.

В условиях Советского Союза большое значение придавалось оплате труда, внедрению «моральных стимулов к работе». Почти каждое большое предприятие имело «Музей трудовой славы». На заказ предприятия готовились материалы, выдавались книги об их истории, демонстрирующие развитие и основные успехи в его деятельности [6; 103].

Огромная роль в стимулировании к работе принадлежала социалистическому соревнованию. Подведение итогов соревнования сопровождалось вручением памятных знаков, переходных флагов и прочей атрибутики. Значительно распространены были обряды посвящения, проводов, происходили общие праздники и мероприятия.

Необходимо подчеркнуть, что вся совокупность этих мероприятий, которая составляла знаковую часть культуры советских предприятий, была довольно эффективна к тому времени, поскольку формировала в работающих чувство единства, стимулировала реализацию их сил и способностей.

Вместе с тем организационная культура, как вся общественная жизнь в условиях СССР, была сильно идеологизирована. Все, что связано с «моральными стимулами» советского периода, было ориентировано на пропаганду коммунистической идеологии [6; 103].

На сегодняшний день в стране произошла деструкция старых ценностных ориентаций, а новые ценности в общественном и личном сознании ещё не сформировались. Взамен отвергнутых идеалов, ценностных норм,



принципов трудовой деятельности государство не получило новых альтернативных моделей организационной культуры, что существенно затруднило выбор критериев стимулирования и мотивации. В таких условиях, сформированная в Украине организационная культура рыночного типа основывается на материальных эгоистических ценностях, на первом месте стоит удовлетворение личных интересов, карьера, власть.

Таким образом, организационная культура в Украине включает в себя следующие черты: большая дистанция власти, немного больше среднего степень индивидуализма, высокое стремление избежать неопределённости, «мужское начало», низкая долгосрочность ориентаций, высокая роль бизнеса в принятии политических решений, доминирование кластерных интересов над общенациональными, отсутствие ответственности власти перед обществом, отпечаток тоталитарной организационной культуры.

С учётом перечисленных особенностей украинской организационной культуры необходимо разработать факторы, способствующие повышению уровня отечественной организационной культуры. Среди таковых можно выделить: реформирование национальной экономической политики, переосмысление духовного достояния и поиск новых ценностей, привлечение к принятию, выработке и реализации управленческих решений широких слоев населения и представителей научной интеллигенции.

Опыт оценки состояния украинской организационной культуры свидетельствует о необходимости дальнейших исследований в данном направлении, что позволит определить пути формирования эффективной организационной культуры, ориентированной на развитие, адекватной прогрессивным трансформационным преобразованиям в Украине.

## **Литература**

1. Баталов Э. Я. Политическая культура современного американского общества / Баталов Э. Я. — М.: Наука, 1990. — 256 с.
2. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация / Брукс Я. — М.: ДиС., 2008. — 464 с.
3. Кравченко П. А. Вітчизняний культурно-історичний досвід у системі сучасного державотворення / Кравченко П. А. — Київ: Генеза, 2001. — 332 с.
4. Лісничий В. В. Політичні та адміністративні системи зарубіжних країн: Навч. посібник / Лісничий В. В. — Харків: Торнадо, 2001. — 352 с.
5. Ноздрєва Р. В. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью / Ноздрєва Р. В. — Реж. доступа к журнл: [http://uamconsult.com/book\\_418.html](http://uamconsult.com/book_418.html)
6. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Палеха Ю. І. — К., 2000. — 210 с.
7. Палеха Ю. И., Гаевский Б. А. Управление и организационная культура / Палеха Ю. И., Гаевский Б. А. // Образование и управления. — К., 1995. — 164 с.
8. Хофстеде Г. Культура бизнеса /Хофстеде // Кур'єр ЮНЕСКО. — К., 1994. — Июнь. — С. 12–16.
9. Шеремета П. М., Коніщенко Л. Г. Кейс-Метод /Шеремета П. М., Коніщенко Л. Г. — К.: Центр інновацій и развития, 1999. — 80 с.
10. Hall E. T. Beyond culture. New York: Doubleday. — 1976.

**А. С. Сивенкова**

аспірант кафедри політології Інституту соціальних наук  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,  
к. 35, Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна

**ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ НА ФОРМУВАННЯ  
ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Резюме**

Автором статті розглянуто основні типи національних організаційних культур. Проаналізовано основні риси, властиві українській моделі організаційної культури. Обґрунтовано необхідність формування ефективної організаційної культури з урахуванням особливостей національного менталітету, історії, традицій і цінностей української держави.

**Ключові слова:** організаційна культура, національна культура, параметри культури, типологія, менталітет.

**A. S. Sivenkova**

Odessa National University named after I. I. Mechnikov,  
Institute of Social Sciences,  
Postgraduate student of department of political science  
24/26, Frantsuzsky Bulvar, Odessa, 65058, Ukraine

**THE INFLUENCE OF NATIONAL CHARACTERISTICS  
ON THE FORMATION OF AN EFFECTIVE MODEL  
OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

**Summary**

In this article are reviewed main types of national organizational cultures. Main features, inherent to Ukrainian model of organizational structure are analyzed. Necessity of forming of effective organizational culture with a glance of national mentality, history, traditions and values of Ukrainian state peculiarities is grounded.

**Key words:** organization culture, national culture, parameters of the cultures, typology, mentality.