

НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА, МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Цілі, стиль, зміст та характер державноуправлінської діяльності визначаються, зокрема, ціннісними орієнтаціями і національною культурою, що формують особистість людини, її світогляд та ідеали, суттєво впливають на розвиток культури державного управління. Ціннісні орієнтації обумовлені, з одного боку, власним життєвим досвідом людини, а з іншого, – наявним соціальним середовищем, найперше – морально-етичними нормами та вимогами, які домінують у суспільстві.

Пануючі цінності вважаються ядром національної культури, оскільки вони визначають сутність певної культури зсередини, з глибин індивідуального та соціального життя. Культура зберігає єдність нації, держави й суспільства загалом; вона може свідчити про ступінь здійснення цінностей та про можливість і дійсність реалізації ціннісних відносин в усіх сферах людських відносин. У цьому сенсі культура кожного народу, кожної нації є первинною до економіки, політики й права.

Відтак, пізнати ту чи іншу національну культуру неможливо без розуміння ціннісностей даного соціуму. Кожній національній культурі відповідає певна, тільки їй притаманна система цінностей. У різних культурних умовах виникають своєрідні, відносно стійкі моделі мислення та поведінки, що є спільними для більшості членів суспільства. Кожне нове покоління, переймаючи цінності та переконання попереднього покоління, відтворює культурну спадщину своєї держави. При цьому «трансляються» не лише поведінкові стереотипи, а й способи та моделі управління, що відрізняють одну державу від іншої [2; 3; 5].

З метою виявлення чинників, які впливають на підвищення ефективності управлінської діяльності в сфері бізнесу, у другій половині ХХ ст. ряд зарубіжних науковців звернули увагу на роль національних культурних особливостей, що визначають ту чи іншу модель ділової активності. Одним із найвідоміших у цій сфері є дослідження Д. К. Л'юїса «Ділові культури в міжнародному бізнесі» [4]. Усі культури світу, на його думку, можуть бути поділені на три групи: моноактивні, поліактивні та реактивні, – у відповідності до певних, цілком визначених цінностей, традицій та ідеалів.

Моноактивні культури орієнтовані на логічно організовану працю. Зокрема, йдеться про «планування» свого життя: розклади; організація діяльності у певній послідовності; поділ проектів на окремі етапи; суворе дотримання встановлених процедур, а також виконання лише однієї справи

в один період часу. До цих культур фахівець відносить Німеччину, Швейцарію та США.

Поліактивною культурою характеризуються, на думку Л'юїса, так звані «рухливі» народи, що багато спілкуються, планують справи взагалі й у відповідності до ступеня необхідності та значущості того чи іншого заходу їх графік з переліком справ часто непередбачуваний, плани нерідко змінюються, а факти інтерпретуються на власний розсуд. Ці культури радше орієнтовані на людей, ніж на роботу, проте, люди в них здатні виконувати одночасно декілька справ. Представниками цієї культури, на його думку, є Італія, Іспанія й Латиноамериканські країни.

До *реактивних* культур вчений відносить культури, в яких більше уваги приділяється комфортності відносин, в яких люди під час спілкування частіше слухають і мовчать та гостро реагують на пропозиції співрозмовників. Носії цієї культури:

- звіряють свої плани із загальними усталеними принципами;
- пристосовують свій графік роботи до графіка партнера;
- дотримуються запланованого чи вносять невеликі корективи до власного плану діяльності;
- переконують, що їхні заяви носять характер обіцянок.

Таку культуру, як вважає Л'юїс, мають Китай, Японія та Фінляндія [там само, с. 24, 64–76].

Відомий фахівець також пропонує розглядати ці три типи культур з точки зору їхньої орієнтації, по-перше, на формалізовану інформацію, по-друге, на діалог, по-третє, на культури, що «слухають».

Разом з тим, науковець виокремлює певні специфічні особливості свого ставлення до часу у представників різних культур. Так, моноактивні культури, на його погляд, мають *лінійну* модель часу (в уявленні людей час – це гроші: якщо час втрачений без діла, він використаний без користі). Громадяни США, Німеччини та скандинави приділяють максимум уваги діловій насиченості часу та не можуть одночасно виконувати багато справ, віддаючи перевагу виконанню однієї справи в чітко запланований термін.

Для поліактивних культур час – це *суб'єктивна змінна*, що співвідноситься з людьми і подіями та яку можна підлаштувати під себе. Тому для таких культур є цілком природним виконання декількох справ одночасно, перенесення чи скасування ділових переговорів тощо.

Народи з реактивною культурою дотримуються *циклічної* моделі часу. Для них час не як те, що збігає в лінійне майбутнє марно, а як те, що обертається по колу. При цьому час залишається з тими ж можливостями, ризиками та небезпекою, а люди стають в коловороті часу мудрішими на декілька днів, місяців чи років. За уявленнями носіїв східних культур, що б людина не планувала й не організовувала, у природі все йтиме за іншим (своїм) сценарієм: за старим поколінням приходитиме нове, правителі змінюватимуть один одного, відбуватимуться природні та техногенні катастрофи, а сонце з місяцем буде сходити і заходити [там само, с. 85–94].

Отже, ділова культура (культура управління) – це, передусім, спосіб самоорганізації та самомотивації людей; вона проявляється як індивідуальна культура ділової людини, як культура ділового співтовариства загалом та культура окремого колективу зокрема.

Слід визнати, що серед дослідників впливу національної культури на стиль і характер управлінської діяльності поки лідирують зарубіжні вчені. Наукові розвідки йдуть переважним чином у сфері бізнесу, оскільки приватні компанії, намагаючись отримувати більші прибутки, шукають нові методи організації праці, а тому зацікавлені у проведенні наукових досліджень і здатні їх підтримувати. Так, на основі порівняльних досліджень європейських та американських вчених у сфері менеджменту виникла концепція, згідно з якою виділяється три моделі управління, диференційовані за принципом культури: американська, японська та європейська [6; 7].

Відповідно до цієї класифікації, управлінська культура в США налаштована на досягнення успіху; їй притаманні індивідуальний характер прийняття рішень та індивідуальна відповідальність; в роботі управлінців передусім цінується професіоналізм і компетентність.

На відміну від американської моделі, в японській культурі управління цінуються людські відносини, колектив вважається другою сім'єю людини, рішення приймаються колективно й відповідальність також колективна. Окрім того, авторитет влади, підкорення особистих амбіцій потребам колективу, віра в непорушність ієрархії, дисципліна та бажання досягти консенсусу попри усе – були й залишаються традиційними домінантами японської управлінської культури.

У свою чергу, для Європи вважається характерним визнання права власності та незалежності, унікальності особистості людини й «підпорядкованості» держави громадянину та суспільству. Європейській моделі управління притаманні колегіальне прийняття рішень, делегована обмеженому колу осіб відповідальність, вузька спеціалізація працівників та особистий професіоналізм керівництва.

Таким чином, йдеться про порівняльня відмінностей трьох найбільш розвинутих у сучасному світі моделей управління, зокрема [там само]:

Японська модель:

- управління колективом;
- основний принцип управління – поліпшення людських відносин;
- колективний характер прийняття рішень;
- форма відповідальності – колективна відповідальність;
- методи контролю – колективний контроль;
- кар'єрне зростання – повільне, згідно зі стажем роботи;
- спеціалізація керівника – універсальні керівники.

Американська модель:

- управління за цілями діяльності органу управління;

- основний принцип управління – оптимізація організаційної системи;
- індивідуальний характер прийняття рішень;
- форма відповідальності – індивідуальна відповідальність;
- методи контролю – індивідуальний контроль з боку керівництва;
- кар’єрне зростання – стрімке, за особистими результатами;
- спеціалізація керівника – вузькоспеціалізовані керівники.

Європейська модель:

- управління потенціалом;
- основний принцип управління – максимальне використання усіх наявних ресурсів та потенціалів;
- колегіальний характер прийняття рішень;
- форма відповідальності – делегована відповідальність вузькому колу осіб;
- методи контролю – індивідуальний та груповий контроль;
- кар’єрне зростання – переважно стрімке, на підставі кар’єрних результатів;
- спеціалізація керівника – вузькоспеціалізовані керівники.

Останнім часом все частіше здійснюються наукові розвідки щодо дослідження впливу національної культури на стиль і характер державного управління. Одним із дослідників у цьому напрямку є відомий американський вчений Г. Райт. На його думку, «управління, як державне, так і приватне має зазнавати впливу з боку культурних цінностей і часто впливати на ці цінності» [5, с. 21]. Він вважає, що управлінський процес за своєю природою є культурно обумовленим.

Дослідивши особливості характеру та стилю державного управління в декількох країнах за такими характеристиками управлінської діяльності, як централізація управління, система добору кадрів та просування по службі, форма відповідальності і контролю тощо, Г. Райт пропонує характеристику чотирьох моделей управління, які притаманні Латинській Америці, США, Японії та Єгипту й доходить висновку, з яким не можна не погодитися, що специфічні особливості національної культури значно впливають не лише на формування моделей державного управління, а й на стан міжнародних відносин.

Наведемо такі приклади:

– *Латиноамериканська модель* державного управління ґрунтується на пануванні державного патерналізму; надмірній централізації (у небажанні представників влади брати на себе відповідальність на регіональному та місцевому рівнях); відданості службовців керівним особам; частих змінах в уряді; високому рівні корумпованості влади; відсутності чітких повноважень і відповідальності на усіх рівнях державного управління тощо;

– *Єгипетська модель* державного управління: шанування влади та відданість їй; державні службовці – дарувальники послуг, а не «слуги народу»; обмеження продуктивної праці («чим більше продуктивно

працюєш, тим більше можеш наробити помилок»); суворе дотримання норм, інструкцій і правил (неможливість ризику й активної творчості); опір суспільним змінам; негативне ставлення до громадян; корпоративність, приховування помилок в діяльності від громадян.

Питання про стосунки між сучасними розвинутими демократичними, правовими, соціальними державами і державами із зазначеними Латиноамериканською та Єгипетською моделями державного управління є, на наш погляд, риторичним.

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

Такі методики були винайдені після того, як у другій половині ХХ ст. завдяки працям психологів, антропологів та соціологів виникає певна теорія, що доводить і пояснює вплив національної культури на становлення і функціонування організаційної культури, або в ширшому розумінні – моделі управління. Дослідження таких науковців, як Е. Т. Холл [9], Г. Хофстед [10; 11], Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [12], Г. П. Ферраро [8] та ряду інших складають основу крос-культурного менеджменту. З урахуванням різних підходів крос-культурний менеджмент можна визначити як комплекс теоретичних, емпіричних і практичних знань про вплив культурних відмінностей в сфері історії, релігії, політико-правової й економічної систем на елементи організації та процеси управління.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Гайдученко С. О. Ціннісний аспект організаційної культури публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства / С. О. Гайдученко // Актуальні проблеми державного управління . – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. – № 2 (48). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-2/doc/1/02.pdf>
2. Корженко В. В. Феномен філософії як «практичної мудрості» держ. упр. / В. В. Корженко // Теорія та практика держ. упр. : зб. наук. праць. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. – № 2 (53). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-2/doc/1/103.pdf>
3. Корженко В. В. Філософські проблеми державного управління : [Опорний конспект лекцій] / В. В. Корженко, В. В. Нікітін, В. В. Діуліна. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 172 с.
4. Крєбер А. Л. Избранное. Природа культуры / А. Л. Крєбер. – М. : «Рос. политол. энциклопедия» (РОССПЭН), 2004. – 1008 с.
5. Льюис Д. К. Деловая культура в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Д. К. Льюис; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1999. – 440 с.
6. Райт Г. Державне управління / Г. Райт; [Перекл. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик]. – Київ : Основи, 1994. – 191 с.
7. Райхлен М. Влияет ли национальная культура на стиль управления? / М. Райхлен // Экономические стратегии. – 2001. – № 4. – С. 35–41.

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

9. Ferraro Gary P. The cultural dimension of international business / Gary P. Ferraro. – Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey – 2 nd. ed., 1994. – 177 p.

10. Hall E. T. Beyond culture / E. T. Hall. – Garden City, N.Y., Anchor Press, 1976. – 216 p.

11. Hofstede G. Culture and organizations : software of the mind / G. Hofstede. – London; New York, Mc Graw-Hill, 2005. – 434 p.

12. Hofstede G. Culture's consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations / G. Hofstede. – Beverly Hills, Sage Publication, 2003. – 596 p.

13. Trompenaars F. Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business / F. Trompenaars, C. Hampden-Turner. – New York : McGraw-Hill, 1998. – 274 p.

14. Willcoxson L., Millett B. The Management of Organisational Culture / L. Willcoxson, B. Millett // Australian Journal of Management & Organizational Behavior. – 2000. – vol. 3. – no. 2. – pp. 91–99.

Погасій С. О., канд. техн. наук, доц.,
Перепелиця Я. В., студентка факультету менеджменту,
*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова, Україна*

ТУРИЗМ ЯК ОДИН З ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ МІСТ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Прийнятий Україною курс на децентралізацію керування країною відкриває нові можливості для розвитку кожного регіону, ефективного використання його потенціалу, покращенню життєвого рівня населення.

Характерною особливістю останніх років стало утворення в Україні великої кількості об'єднаних територіальних громад. Керівники більшості створених громад зіткнулися з проблемами пошуку видів діяльності для збільшення доходних надходжень в місцеві бюджети з метою забезпечення життєздатності громад. Особливо гостро ця проблема виникає в великих містах, де витрати на утримання інфраструктури значно вищі ніж у сільській місцевості.

Найбільшу зацікавленість викликають такі види діяльності, які не потребують значних інвестицій, а розраховані на використання природного потенціалу місцевості. Одним з таких видів діяльності є туризм. Цей вид діяльності для деяких країн, які не мають можливості розвитку потужного виробництва, став основним бюджетоутворюючим видом діяльності. Досвід таких країн має значний практичний інтерес для України.

Однією з таких країн є країна Монако. Дана країна є другою країною після Ватикану – найменшою за розміром суверенною державою. Розміри та чисельність населення цієї країни значно менші ніж розміри і чисельність населення багатьох міст в Україні. Країна Монако розташована на березі Середземного моря, за 20 км від Ніцци. На суші князівство межує з