УДК 65.012.32

Б. В. Літовченко, кандидат економічних наук,
доцент, заступник завідувача кафедри менеджменту
ЗЕД Академії митної служби України
В. Ю. Петруня, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД Академії митної
служби України

СЕРЕДОВИЩЕ МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕВОЛЮЦІЯ КУЛЬТУРНИХ ЦІННОСТЕЙ У КОНТЕКСТІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

У статті розглянуто важливі компоненти культурних цінностей людей як одного з факторів середовища менеджменту. Зроблено оцінки щодо тенденцій їх змін в Україні, порівняння з відповідними показниками провідних країн світу.

В статье рассмотрены важные компоненты культурных ценностей людей как одного из факторов среды менеджмента. Сделаны оценки тенденций их изменений в Украине, сравнение с соответствующими показателями ведущих стран мира.

The article is devoted to the important components of labour values as ones of the management environment. The tendencies marks of their changes in Ukraine have made in comparison with corresponding measures of the world's leading countries.

Ключові слова. Менеджмент, організація, культурні цінності, людські ресурси, організаційна культура.

Вступ. Управлінські процеси відбуваються в певному середовищі. Воно динамічне, що обумовлено дією ряду факторів внутрішнього (національного) та зовнішнього (міжнародного) походження. Важливий компонент середовища менеджменту – культурні цінності людей, особливості культурного середовища організації. Це впливові фактори, які потребують постійної уваги дослідників проблем сучасного менеджменту. Зміст, "наповнення" цих компонентів середовища змінюється, коригується під впливом великої кількості різних обставин.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз культурного середовища організацій як фактора загального середовища менеджменту, визначення змін, еволюції культурних цінностей людей в Україні.

Результати дослідження. У другій половині XX ст. у науковому обігу з'явилися такі категорії, як "управління персоналом", "корпоративна культура", "організаційні знання", "управління людськими ресурсами". З розгалуженням науки управління, появою, зокрема, таких термінів, як "операційний менеджмент", "фінансовий менеджмент", "податковий менеджмент", "інноваційний менеджмент", "інвестиційний менеджмент", "екологічний менеджмент" почали ототожнювати "менеджмент" з "менеджментом персоналу", "менеджментом людських ресурсів". У цьому є певний сенс – з огляду на етимологію слова "менеджмент", що пов'язане з людським чинником: у сучасному розумінні термін "manage" походить від французького "manege" – об'їжджання диких коней; у фламандській мові це слово трансформувалося в "menage" – домашнє господарство, сім'я; у німецькій мові "managen" означає "керувати".

© Б. В. Літовченко, В. Ю. Петруня, 2010

Вплив управління персоналом на досягнення організації ніколи не піддавався сумніву: жодна школа чи напрямок у менеджменті цього не заперечують, оскільки зв'язок між рівнем персоналу та результатами діяльності організації очевидний. Наприклад, послідовники концепції "соціальної людини" зазначали, що продуктивність праці й підвищення якості продукції досягається не тільки вдосконаленням робочого місця і матеріальним стимулюванням працівників, а цілим комплексом соціальних факторів, таких як сприятливий клімат у колективі, доброзичливе ставлення адміністрації, почуття відповідальності за виконану роботу [1]. Звідси й виникло поняття "людського ресурсу" як запасів енергії та виробничого співробітництва, які, без сумніву, можна "актуалізувати" за умов правильної організації праці людей. "Правильність" – складне питання, яке має багато аспектів. Доцільно звернути увагу, зокрема, на цікавий вислів відомого спеціаліста в галузі людських відносин К. Девіса: "Ми тільки починаємо розуміти, що хороша робота забезпечується не лише білками та вітамінами, але й необхідністю наділяти їх [людей] почуттями безпеки, дружби й гідності" [2].

Поява поняття "людські ресурси" також пов'язана з виникненням і розвитком теорії людського капіталу, котру опрацьовували такі вчені, як Т. Шульц, Г. Беккер, Л. Туроута й ін. У рамках цієї теорії визнається, що найбільша цінність організації – *особа*, яка стоїть у центрі внутрішньої політики організації. Увага акцентується на важливості таких складових потенціалу людських ресурсів, як *знання, навички, вміння* – вони дуже значущі для покращання результатів діяльності як окремої організації, так і суспільства в цілому. Людські ресурси в такому розумінні набувають форми капіталу, адже кошти, витрачені на відтворення й підвищення якості людських ресурсів, перестають розглядатися як звичайні витрати організації, а набувають форми інвестицій. Отже, люди з їх знаннями та навичками в організаціях стають людським капіталом і разом з фінансовим капіталом набувають ключової ролі.

Новим феноменом у теорії та практиці сучасного менеджменту стала *організаційна культура* як фактор ефективності функціонування та розвитку організації. На нашу думку, культурні цінності людей, безумовно, належать до складових "людських ресурсів".

Треба зазначити, що українські науковці тільки почали дослідження теоретичних засад організаційної культури. Зокрема, можна назвати праці [3; 4; 5; 6]. Щодо іноземних авторів, то широковідомі праці аналітика міжкультурного менеджменту Г. Хофстеда, який протягом тривалого періоду аналізував культурне середовище компанії IBM та її філіалів у різних країнах світу (понад 150 тис. чол.). Г. Хофстед визначив чотири величини, що, на його думку, характеризують національні відмінності в праці. На основі проведеного аналізу запропоновано певні критерії, які визначають особливості культури [7], та побудовано "матрицю культур" (рис. 1), котру в сучасних працях досить часто використовують в аналізі міжкультурного менеджменту [наприклад: 6; 8; 9].

Якщо поєднати два аспекти організаційної культури в різних країнах стосовно ведення бізнесу, а саме *дистанцію влади* та *уникнення невизначеності* (що зробив, наприклад, П. Шеремет), то вийде "матриця" з чотирьох площин, куди ми можемо "розписати" суспільства (країни), а отже, й організації, які діють у відповідному національному середовищі. У підсумку визначаються чотири моделі організаційних культур: "Сім'я" – з великою дистанцією від влади та слабким уникненням невизначеності, "Піраміда людей" – з великою дистанцією від влади та сильним уникненням невизначеності, "Добре змащений механізм" – з малою дистанцією від влади та сильним уникненням ризику, "Сільський ринок" – з малою дистанцією від влади та слабким уникненням невизначеності.

Практично всі прихильники концепції міжкультурного менеджменту й організаційної культури погоджуються з постулатом Е. Холла про те, що "культура, охоплюючи цінності і практику поведінки, є продуктом умовностей, включає групи людей і відрізняє одну

групу від іншої" [10], і відповідно до цього виходять з припущень, що культура, по-перше, виникає із соціалізації, по-друге, вона стабільна.

Рис. 1. Матриця моделей культурних цінностей

На нашу думку, очевидний факт, що можна говорити лише про відносну стабільність культури. Проведений нами аналіз за останні 20 років показує, що культурні цінності людей в Україні поступово змінюються. З 1995 р. за методикою Г. Хофстеда ми проводили опитування людей, які вже працюють (професіоналів), і студентів вищих навчальних закладів. Загалом кількість опитуваних щорічно становила не менше 100 осіб. Така вибірка не надто велика, але з 1998 р. опитування проводилося серед слухачів підвищення кваліфікації та курсантів Академії митної служби України, які репрезентували всі регіони країни, тому результати вважаємо достатньо адекватними. Відповідні результати відображено на рис. 2–5.

Розглянемо динаміку основних показників системи культурних цінностей за Г. Хофстедом на прикладі України. За точку відліку беремо його оцінні дані початку 1990-х рр. Зрозуміло, що в той час у нас не було філій IBM, проте існують результати певних соціологічних опитувань [11].

1. "Дистанція влади" *(Power distance PD)* – міра причетності людей до характеру розподілу влади в організації, до ступеня нерівності між керівниками та підлеглими. Вимірюється нерівність людей в організації, страх викликати "нерозуміння" у керівництва. PD оцінює міжособову владу або вплив нижчих і вищих службовців з позиції менш владних. По суті, PD розглядає, як люди з меншою владою ставляться до структури влади в організації. Низький рівень оцінки означає тенденцію поваги до особистостей, боротьбу за рівність і цінність щастя, а високий – спрямований на залежність і тактовність підлеглих та одночасний дозвіл мати привілеї тим, хто має вплив. Іншими характеристиками низької оцінки в культурі є ті, що менеджери намагаються консультуватися з підлеглими, приймаючи рішення, відчутний сильний вплив трудової етики, прискіпливий контроль оцінюється підлеглими негативно, і працівники кооперуються. Висока оцінка означає, що менеджери не консультуються з підлеглими і службовці не схильні довіряти один одному. На рис. 2 ми бачимо дві тенденції для двох періодів часу: зниження показника та його подальшу стабілізацію в 2000-х рр.

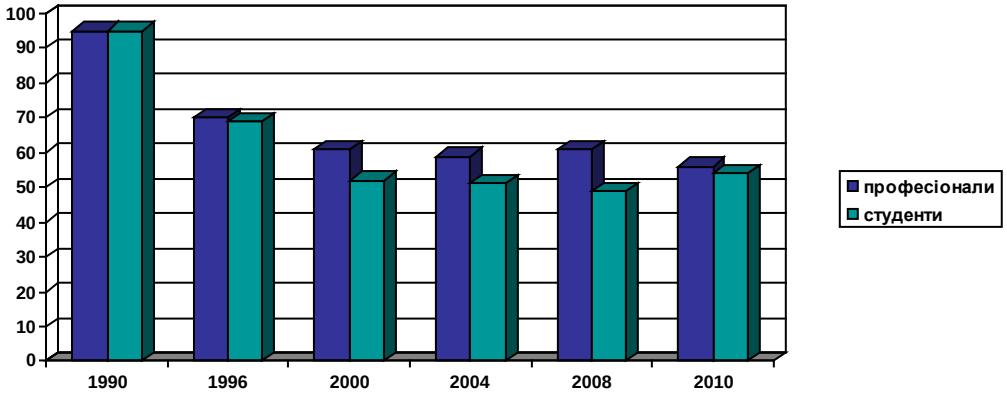

Рис. 2. Динаміка показника “дистанція влади”

2. “Уникнення невизначеності” *(Uncertainty avoidance – UA)* – міра, якою спільнота сприймає невизначені ситуації та намагається відійти від них установленням формальних норм поведінки, несхвальним ставленням до відхилення від певних зразків та стандартів, вірою в абсолютну силу експертних знань. Пояснює пошук правди і тривогу (турботу), яку відчувають люди в ситуації, коли конфліктують цінності, або за наявності неструктурованих результатів. Культури з високим UA намагаються мінімізувати тривогу шляхом повних, досконалих механізмів прямих законів і норм поведінки. Для зменшення дискомфорту на філософському рівні існує віра тільки в одну істину – один вихід. Низький рівень UA означає, що культура намагається мати меншу кількість правил і приймає розбіжність думок та поведінок. Організації також намагаються зменшити UA за допомогою створення правил, норм і технологій, які дають ілюзію передбачуваності. Проте кожне групове рішення є засобом “розподілу” ризику, тому що в даному випадку “розмивається” відповідальність. Люди в країнах з низьким UA намагаються чинити менший емоційний опір змінам, посилювати мотивацію успіху, надавати перевагу кар’єрі менеджера перед спеціалістами. З іншого боку, країни з високою UA мають тенденцію до більш емоційного опору змінам, слабшої мотивації успіху, переваги фахової підготовки спеціаліста над управлінською і страху перед невдачею. На рис. 3 відображено бачити тенденцію синхронізації відповідних показників “професіоналів” та “студентів”.

3. “Індивідуалізм” *(Individualism – I)* – система відносин, в якій люди турбуються передовсім про себе та свої сім’ї, водночас колективізм характеризується тісними корпоративними зв’язками, взаємодопомогою та лояльністю щодо організації. Оцінює ступінь сприйняття людиною себе як частини групи і як окремої особи. У “колективному суспільстві” кожен орієнтується на певне оточення, суб’єкти якого є частинами єдиного цілого. Кожна особа робить свій внесок у групу і певний час користується увагою з боку групи – вірність для групи понад усе. В “індивідуалістичному суспільстві” люди більше належать самі собі, самостійні, й очікується, що вони самі дбають про себе і свою сім’ю. У “колективних країнах” часто існує емоційна залежність від організації, намагання досягти підпорядкованості й дисциплінованості, групові рішення вважаються кращими за особисті, і менеджери цінують перш за все безпеку у своїй роботі. У суспільствах з високою оцінкою, навпаки, існує більша емоційна незалежність від компанії, менеджери намагаються бути лідерами і виконувати різноманітні функції; вони очікують внеску від інших, але особисті рішення все-таки вважаються кращими; і менеджери цінують автономність у своїй роботі. На рис. 4 ми бачимо тенденцію до “індивідуалістського” типу світогляду.

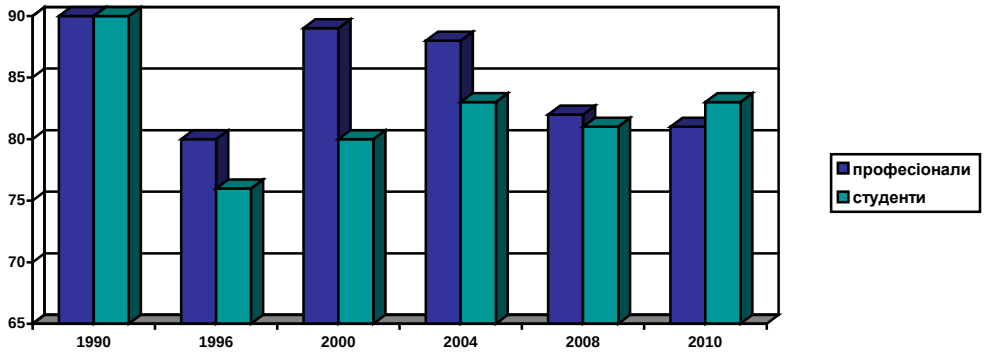

Рис. 3. Динаміка показника “уникнення невизначеності”

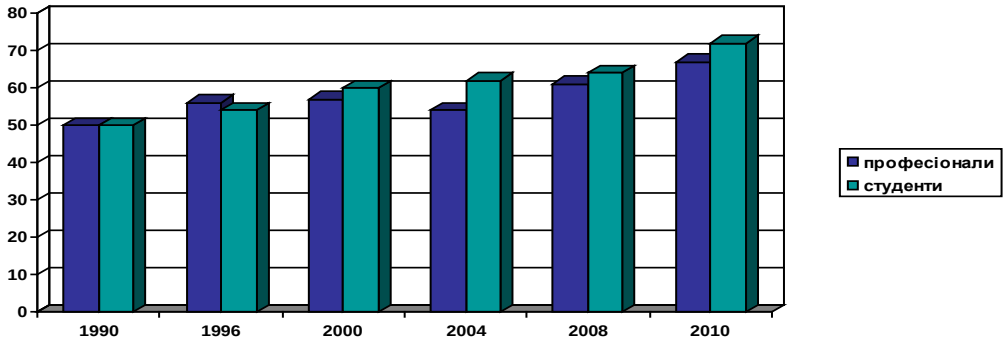

Рис. 4. Динаміка показника “індивідуалізм”

4. “Чоловічість” *(Masculinity – MA).* “Чоловічими” цінностями вважаються добування, прагнення до володіння речами та грішми, культ героїв, незалежність, ризик тощо (“жити, щоб працювати”). “Жіноче” начало включає такі цінності, як якість життя, взаємозалежність, співчуття невдахам, рівність чоловіків та жінок тощо (“працювати для того, щоб жити”). На противагу жінкам чоловіки вивчають, як суспільні ролі розподіляються між статями. Взірцем соціалізації в усьому світі для чоловіків є наполегливість (настирливість), а для жінок – виховання (виношування). У країнах з високим рівнем MA успішними вважаються менеджери з переважанням “чоловічих” рис: агресивності, конкурентності, точності й твердості, і менш вираженими “жіночими” рисами, як-от: м’якість, поступливість, інтуїтивність та емоційність (як вони визначаються стереотипами). У країнах з високим рівнем MA доходи, визнання та успіх (кар’єрне просування) важливі для працівників, робота в центрі життя більшості людей, успіх (досягнення) визначається через матеріальний добробут і професійне зростання, люди надають перевагу вищим доходам перед меншим обсягом робочого часу, існує спрямованість на роботу. У суспільствах з низькою оцінкою MA працівники цінують співробітництво і безпеку, праця займає менше місце в житті людини, досягнення визначаються через людські взаємовідносини, люди надають перевагу меншій кількості робочих годин перед оплатою праці, тут існує менший наголос на роботу. На рис. 5 видно тенденцію зростання показника як для “професіоналів”, так і для “студентів”. На нашу думку, пояснити цю тенденцію можна так: по-перше, в Україні складні соціально-економічні умови, в багатьох випадках необхідно забезпечити “виживання”; по-друге, виявлена схильність до “споживання”, в тому числі до “показного споживання”.

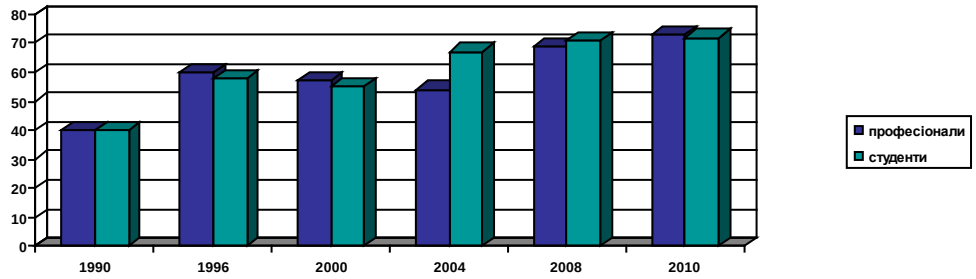

Рис. 5. Динаміка показника “чоловічість”

Наведені показники цікаві насамперед тим, що дають можливість виявити тенденції, стан важливих компонентів культурних, світоглядних цінностей людей, молоді зокрема. Показники “студентів” такі: PD = 52, UA = 83, I = 71, MA = 71. Для порівняння відповідні показники провідних країн світу подано в табл. 1.

Таблиця 1

Показники цінностей окремих культур (за Г. Хофстедом)

Країна	UA	I	PD	MA
США	46 L	91 H	40 L	62 H
Німеччина	65 M	67 H	35 L	66 H
Японія	92 H	46 M	54 M	95 H
Франція	86 H	71 H	68 H	43 M
Голландія	53 M	80 H	38 L	14 L
Китай	60 M	20 L	80 H	50 M

Одночасно зазначимо, що цікаві заміри думок наших потенційних респондентів (у майбутніх дослідженнях). Тобто йдеться про молодь, яка зараз навчається на першому курсі. В Академії митної служби України регулярно проводяться різноманітні соціологічні дослідження. Одне з них орієнтовано на формування соціального портрета першокурсників. У табл. 2 подано відповіді респондентів на питання “Які життєві цінності мають для вас найбільше значення?” (опитування проведено в кінці 2009 р.). Видно, зокрема, високі значення показників “Цікава робота” (85,3 %), “Повага” (82,3 %), “Вірні друзі” (80,1 %), “Щасливе сімейне життя” (80,6 %). Показник “Матеріальний добробут” набрав 54 %.

Таблиця 2

Сприйняття першокурсниками життєвих цінностей, %

Цінності	Вирішальне значення	Невелике значення	Не має значення	Важко сказати
Здоров’я	84,5	9,4	0,6	3,0
Любов	64,5	26,6	3,6	3,3
Вірні друзі	80,1	15,2	1,1	1,7
Матеріальний добробут	54,0	35,7	3,0	1,7
Активна діяльність	58,2	35,7	3,0	1,7
Щасливе сімейне життя	80,6	14,2	1,7	1,9
Упевненість у собі	84,2	11,4	1,1	1,1
Розваги	20,2	54,0	18,6	4,4
Цікава робота	85,3	9,4	1,9	1,4
Самостійність у думках та вчинках	78,1	16,3	1,4	1,9
Повага з боку інших	82,3	12,5	1,7	1,7
Позитивна ситуація в країні	60,1	29,1	5,0	3,6
Творчість	42,1	45,4	5,8	3,6

Висновки. Аналізуючи в цілому результати вищезазначених досліджень, які охопили період 1990–2010 рр., можна говорити про існування тенденції для України переходу від моделі "Піраміда людей" до моделі "Добре змащений механізм" (рис. 6 – наша інтерпретація трансформаційного процесу).

<table>
<tr><td colspan="5">Дистанція влади</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Низька</td><td>Середня</td><td>Висока</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Неприйняття невизначеності</td><td>Високе</td><td colspan="2">Основна конфігурація – машинна організація

координація досягається стандартизацією робочих процесів</td><td colspan="2">Управління – "гігієна"/ "мотиватор"
(Східно-азійська культура)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Середнє</td><td rowspan="2">Безпека та повага
Наявність формально призначеного керівника

Управління – "гігієна"
(Континентально-європейська культура)</td><td>Координаційний механізм – пряме управління

Безпека та приналежність</td><td>Основна конфігурація – ad hoc-кратія

координаційний механізм взаємної адаптації (ситуаційне управління)</td></tr>
<tr><td>Низьке</td><td>Підприємницька конфігурація</td><td colspan="2">Досягнення і приналежність

Управління – "мотиватор"
(Англосаксонська культура)</td></tr>
</table>

Рис. 6. Трансформація матриці моделей культурних цінностей

Очевидно, що зазначені результати аналізу мають досить умовний характер, але вони дають орієнтири. На їх основі можна зробити певні прогнози про майбутній вектор розвитку національної економіки з огляду на цінності сучасної молоді, тому що саме вона буде головним "творцем" моделі розвитку українського менеджменту в контексті міжнародної інтеграції та глобалізації.

Література

1. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты [Текст] / Р. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – С. 185.

2. Davis K. Human Relations in Business [Text] / K. Davis. – N. Y., 1957. – С. 43–44.

3. Куриляк В. Є. Міжкультурний менеджмент [Текст] / В. Є. Куриляк. – Тернопіль : Астон, 2004.

4. Приятельчук О. А. Формування та розвиток крос-культурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій) [Текст] / О. А. Приятельчук. – К., 2006.

5. Петрушенко Ю. М. Когнітивна концепція крос-культурного менеджменту [Текст] / Ю. М. Петрушенко, Т. А. Голець // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – № 1. – 2008. – С. 120–128.

6. Шеремет П. Особливості української національної бізнес-культури і лідерства [Текст] / П. Шеремет // Отдел кадров. – 2003. – № 8. – С. 28–31.

7. Dorfman P. Background Work Values [Text] / P. Dorfman // Advances in International Comparative Management. – 1988. – Vol. 3. – P. 127–150.

8. Ноздрева Р. Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 10 [Текст] / Р. Б. Ноздрева. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 120 с.

9. Cullen J. B. Multinational Management: A Strategic Approach [Text] / J. B. Cullen. – Washington State University, 2002. – 559 с.

10. Grosse R. International Business: Theory and Managerial Applications [Text] / R. Grosse, D. Kujava. – Boston : Irwin, 1992. – 460 с.

11. Shiller R. Hunting for Homo Sovieticus: Situational versus Attitudinal Factors in Economic Behavior [Text] / R. Shiller, M. Boycko, V. Korobov / Brooking Papers on Economic Activity. – 1992. – № 1. – P. 127–194.

✧ ✧ ✧ ✧ ✧ ✧ ✧

УДК 339.542.26

С. С. Терещенко, начальник відділу моніторингу наукових розробок у сфері забезпечення митної справи Державного науково-дослідного інституту митної справи

С. В. Галько, кандидат технічних наук, науковий співробітник відділу моніторингу наукових розробок у сфері забезпечення митної справи Державного науково-дослідного інституту митної справи

ЗАСАДИ МИТНОЇ ОЦІНКИ ТОВАРІВ, ЩО ОБЕРТАЮТЬСЯ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

У статті висвітлено результати досліджень засад митної оцінки товарів, що обертаються в міжнародній торгівлі. Основну увагу приділено міжнародним нормам, які містять базові поняття щодо митної оцінки. Уперше визначено місце та роль ст. VII Генеральної угоди з тарифів та торгівлі в загальній структурі цієї Угоди.

В статье рассмотрены результаты исследований оснований таможенной оценки товаров, которые вращаются в международной торговле. Основное внимание обращено на международные нормы, содержащие базовые понятия относительно таможенной оценки. Впервые определяются место и роль ст. VII Генерального соглашения по тарифам и торговле в общей структуре этого Соглашения.

In article results of researches concerning conceptual bases of a customs valuation of the goods in international trade are presented. The basic attention is turned on the international norms which contain base concepts concerning a customs valuation. Firstly is defined the place and a role of article VII the General agreement of tariffs and trade in the general structure of the GATT.

Ключові слова. Митна оцінка, митна вартість, Генеральна угода з тарифів та торгівлі (ГАТТ), ст. VII ГАТТ.

© С. С. Терещенко, С. В. Галько, 2010