

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація та управління підприємством»

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій

Частина 2

Харків – 2012

УДК 65.01:008

Компанієць В.В., Полякова О.М. Підприємництво і бізнес-культура Конспект лекцій: В 3-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч.2. – 61 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та підприємницької діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У другій частині розглянуто особливості формування та характерні риси менталітету народу та господарської культури, які склались у межах східнослов'янської та західної цивілізацій, викладено теоретичні основи вивчення підприємницької та організаційної культури.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 8, бібліогр.: 73 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Економіка, організація і управління підприємством» 25 листопада 2011 р., протокол № 4.

Рецензент

проф. М.Д. Жердєв

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 21.12.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра “Економіка, організація і управління
підприємством”**

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА

Конспект лекцій

з дисципліни

“ПІДПРИЄМНИЦТВО І БІЗНЕС-КУЛЬТУРА”

Частина 2

Харків 2012

УДК: 65.01:008

Компанієць В.В., Полякова О.М. Підприємництво і бізнес-культура Конспект лекцій: В 4 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч.2. – 56 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методологічні питання соціокультурних основ економічного розвитку та підприємницької діяльності, вивчення економічної культури на макро-, мезо- та мікрорівнях, у т.ч. особливості організаційної культури на залізничному транспорті України.

Конспект лекцій складається з трьох частин.

У другій частині розглянуто особливості формування та характерні риси менталітету народу та господарської культури, які склались у межах східнослов'янської та західної цивілізацій, викладено теоретичні основи вивчення підприємницької та організаційної культури.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 8, бібліогр.: 73 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” від 25 листопада 2011 р., протокол № 4.

Рецензент

ЗМІСТ

Лекція 4. Формування та основні риси менталітету народу та господарського життя у східнослов'янській (православній) та західній цивілізаціях	4
4.1 Основні ментальні особливості людини православної (східнослов'янської) і західної цивілізацій. Особливості господарського життя та системи управління, характерні для цих цивілізацій	4
4.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православної (східнослов'янській) і західній культурах	11
Лекція 5. Культура підприємництва	15
5.1 Сутність і зміст підприємницької діяльності Функції і ролі підприємництва в сучасному суспільстві	15
5.2 Сутність та фактори формування культури підприємництва	20
5.3 Еволюція культури підприємництва	23
5.4 Основні принципи підприємницької культури. Особливості формування підприємницької культури в Україні	24
Лекція 6. Організаційна культура: теоретичні засади вивчення	31
6.1 Обґрунтування доцільності вивчення організаційної культури	31
6.2 Визначення організаційної культури, її особливості та функції	33
6.3 Теоретичні моделі організаційної культури	39
6.4 Фактори, які впливають на формування організаційної культури	44
6.5 Вплив культури на діяльність організації	48
Додаток Б – Теоретичні засади вивчення організаційної культури	53

Лекція 4

Формування та основні риси менталітету народу та господарського життя у східнослов'янській (православній) та західній цивілізаціях

4.1 Основні ментальні особливості людини православної (східнослов'янської) і західної цивілізацій. Особливості господарського життя та системи управління, характерні для цих цивілізацій

4.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православної (східнослов'янській) і західній культурах.

4.1 Основні ментальні особливості людини православної (східнослов'янської) і західної цивілізацій. Особливості господарського життя та системи управління, характерні для цих цивілізацій

Менталітет східних слов'ян (росіян, українців, білорусів) і народів, що населяють Західну Європу, формувався у принципово різних умовах і під впливом різних напрямів християнства. Якщо менталітет і культура східних слов'ян формувалась під впливом православ'я, то народів Західної Європи – під впливом католицизму, а потім – протестантизму.

Різними були і є природно-географічні, кліматичні умови, історичний шлях розвитку. Для заходу – це обмеженість території при великій щільності її заселення і не досить багаті природні ресурси. Для Росії – стрижневої країни східнослов'янської цивілізації – безмежність території, низька щільність заселення, багаті природні ресурси, але суворий клімат.

Основні ментальні особливості людини східнослов'янської православної цивілізації і людини західної цивілізації, а також деякі особливості господарського життя та системи управління ми розглянемо у вигляді таблиці 4.1 (складена на основі [3,10,27,70]). З неї ми можемо побачити дійсно абсолютно

протилежні портрети людини з двох різних цивілізацій і зрозуміти, чому багато запропонованих нам західними економістами реформ були від початку приречені на провал.

Звичайно, зараз портрет сучасного українця дещо змінився. До речі, проведені нами дослідження економічної свідомості сучасних українців показують наявність у свідомості цінностей двох культур: і нашої православної, і західної. Але це на свідомому рівні. На рівні ж колективного несвідомого все ще яскраво проявляються цінності та стереотипи поведінки як православної культури, так і радянської, атеїстичної. Це яскраво проявляється у повсякденному житті, в тому числі в економіці.

4.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православній (східнослов'янської) і західної культурах

Як ми вже зазначали, різні культури відрізняються одна від одної передусім базовими цінностями (як термінальними, так і інструментальними). Але різними є не тільки цінності, але передусім їх ідеальна ієрархія. Сьогодні досить часто вітчизняні науковці і управлінці-практики роблять суттєву помилку, намагаючись застосувати принципи, методи західної моделі менеджменту в практиці управління вітчизняними підприємствами або в практиці державного управління. Але для того, щоб збудувати якісну модель управління (на будь-якому рівні: макро-, мезо-, мікро-), ефективну організаційну культуру певного підприємства, необхідно у тому числі знати ідеальну піраміду цінностей та особливості тієї моделі управління, яка була притаманна православній (східнослов'янській) цивілізації.

Для порівняння ідеальної піраміди цінностей, яка притаманна культурам, сформованим у межах західної та східнослов'янської цивілізацій, ми візьмемо ієрархію цінностей людини за А. Маслоу (вона характерна для людини західної цивілізації) та ідеальну ієрархію цінностей православної людини, яку описують І.О. Ільїн і св. Микола Сербський.

Концепція А. Маслоу широко відома: всі потреби, а значить, і спонукальні мотиви до дії у людини складають якусь досить стійку піраміду:

- 1) фізіологічні потреби;

- 2) потреби в безпеці і впевненості в майбутньому;
- 3) соціальні потреби;
- 4) потреби в повазі, включають потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточення, визнанні;
- 5) потреби самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і особистісному зростанні.

За теорією А. Маслоу, всі ці потреби можна розташувати у вигляді суворої ієрархічної структури. Потреби нижніх рівнів вимагають задоволення, і, отже, впливають на поведінку людини раніше, ніж на мотивації її поведінки почнуть позначатися потреби більш високих рівнів.

Тепер стисло охарактеризуємо концепцію св. М. Сербського, наводячи відповідну цитату: «Існує п'ять основних імпульсів, які рухають людьми: 1) особистий прибуток і власні задоволення; 2) сімейні і кровні узи; 3) громадські закони; 4) совість і 5) почуття присутності Живого Бога. П'ятий імпульс - перша лінія оборони; якщо людина не втримає її, відступає на другу (четвертий імпульс), не утримавши другу, відступає на третю (третій імпульс) і так далі, до першої. Так відбувається деградація людини, деградація і загибель. Загибель, бо й останню лінію оборони може втратити людина. І тоді їй вже не залишається нічого, крім тупої байдужості до всього, відчаю і самогубства» [цит. за 3, с. 340].

Відомий російський філософ І.О. Ільїн досить часто у своїх працях описував особливості менталітету російської людини, менталітету, сформованого у межах православної цивілізації. Він, як і багато інших дослідників православної цивілізації, зазначав, що православна культура виховує в людині потребу жити заради Бога, Вітчизни та ближнього і тільки потім, заради себе [27]. І якщо регулятором суспільного і особистого життя західної людини є передусім право, то росіяни та українці, справді виховані у православній культурі, звикли жити відповідно до закону Божого та голосу совісті. На жаль, зараз піраміда цінностей сучасного українця чи росіянина суттєво відрізняється від ідеальної, але все ж таки досить значна частка людей визнає піраміду цінностей православної культури як таку, до якої

необхідно прагнути, виховувати у сучасній молоді, у майбутніх керівників.

Ієрархія цінностей особистості за А. Маслоу та св. М. Сербським наведена у таблиці 4.2.

По суті справи, ми перейшли до порівняння двох основних ієрархій цінностей, потреб, мотивів, які, на думку їхніх авторів, рухають людьми різних частин світу.

Якщо людина на перше місце в ієрархії своїх потреб бажає поставити спілкування з Богом – це її головна потреба і все, що нижче її, необхідно тільки для задоволення цієї потреби. Така людина не зможе свідомо відвернутись від ближнього, буде ставити інтереси Батьківщини вище інтересів власної сім'ї і особистих інтересів, і взагалі власні інтереси та потреби буде ставити на останнє місце.

Якщо до Бога людина не доросла, тоді для неї головне – совість, навіть якщо вона деформована. Згадаймо один з яскравих прикладів академіка О.Д. Сахарова. Можливо, він не вірив у Бога, але його совісні закони, його особистий бог (захист прав людини) були вище за всіх інших ієрархій – вище за державу, проти якої він нещадно виступав, вище за сім'ю, яка страждала від гонінь, вище свого життя (голодування академіка).

Таблиця 4.2 – Ієрархія цінностей особистості у східнослов'янській і західній культурах

А. Маслоу	Св. М. Сербський
Самовираження, самоактуалізація	Бог – тобто духовно-моральні потреби
Потреба громадського визнання, самоповаги, особистих досягнень	Совість – теж духовно-моральні потреби
Соціальні потреби, потреби в причетності, соціально-психологічному комфорті	Вітчизна – соціальні потреби, потреби у служінні
Потреби в безпеці	Сім'я – теж соціальні потреби, потреби у служінні
Тілесні потреби	Особистий прибуток і задоволення (тілесні потреби, потреби у безпеці, потреби у

соціально-психологічному комфорту, потреби у визнанні, потреби у самовираженні)

Далі – потреба в щасті Вітчизни (або потреба у служінні). Зауважимо, що вони стоять вище як особистих (егоїстичних) потреб, так і потреб сімейних. На жаль, зараз ми переставили місцями у своїй базовій ієрархії цінностей бажання служити Вітчизні і бажання служити собі самому. Однією з інтерпретацій потреб у служінні може бути потреба в благополуччі колективу, до якого включено людину – звідси спільність російських, українських селян, сумлінність російських, українських працівників на заводах і в дореволюційні, і в радянські часи.

Другий ступінь знизу в православній ієрархії – сімейні потреби (потреби роду). Тут вже набагато більше егоїзму, але все-таки ще не повне «его» – людина чимось жертвує. І, нарешті, останнє – це вже особистий прибуток і особисті задоволення, тобто типовий *egoistic man*. Хоча, з точки зору православ'я, і на себе і на свої особисті потреби людина повинна дивитися не з точки зору прав, а з точки зору обов'язку – обов'язку врятувати свою душу, обов'язку бути здоровою, зберегти своє тіло – «храм Духа Святого» (ап. Павло) і т.д.

Ми сьогодні захоплюємося японською індустріальною культурою, що гармонійно включила в себе традиційні принципи общинності японського народу. Але з наведеної ієрархії видно, що японський народ у масі своїй досяг тільки другої – третьої сходинки – його мотивують в основному потреби тієї соціальної групи, яка до нього ближче всього (корпорація, родина).

Подивимося тепер західну ієрархію. А. Маслоу і біхевіористи взагалі не виходять за межі *egoistic man*. Тобто вся ієрархія Маслоу може бути втиснута в нижню клітинку православної ієрархії – там, де панує особистий прибуток і особисті задоволення. У центрі всієї ієрархії Маслоу – одне велике Я. Тільки спочатку це Я наїдається і насолоджується, потім вимагає комфорту й суспільства для веселощів, і, зрозуміло, «самовираження», кінця якому не видно, бо людина може самовиражатися нескінченно. Людина може мати якісь «комплекси» щодо свого Я, воно в неї може бути просто «я». І вся сучасна психологічна наука, і наука управління спрямована

на зростання цього малого «я» до «Я» великого. Людина повинна, в кращому випадку, «реалізуватися» через бізнес, а у звичайних випадках наука управління просто «активізує людський чинник», тобто розглядає людину як фактор виробництва. Згадаймо величезний вибір перекладної літератури із серій «як стати багатим», «як керувати людьми», вони є яскравим підтвердженням тези про те, що в основі всіх цих теорій лежить динаміка від «я» до «Я».

І останнє. Чи можна відбудувати українське суспільство та економіку, якщо кожен із членів нашого суспільства буде намагатись жити відповідно до такої піраміди цінностей і потреб, які задаються навіть у найкращих зразках сучасної західної культури (а піраміда Маслоу є не реальністю, а ідеалом для західного суспільства), якщо кожен намагатиметься тягнути шматок загального пирога для себе, а кожен управлінець, підприємець, державний діяч намагатиметься жити за власними інтересами? Чи збудуємо ми сильну державу, в якій достойно зможуть жити усі члени суспільства за таких умов? Здається, відповідь очевидна – ні. Тому нам все-таки слід звернутись до цінностей власної культури, виховати суспільство, яке буде жити відповідно до голосу совісті і законів християнської моралі.

Лекція 5

Культура підприємництва

5.1 Сутність і зміст підприємницької діяльності. Функції і ролі підприємництва в сучасному суспільстві.

5.2 Сутність та фактори формування культури підприємництва.

5.3 Еволюція культури підприємництва.

5.4 Основні принципи підприємницької культури.

Особливості формування підприємницької культури в Україні.

5.1 Сутність і зміст підприємницької діяльності. Функції і ролі підприємництва в сучасному суспільстві

Підприємництво є соціальним і культурним феноменом зі своєю історією і цивілізаційною специфікою. Його можна розглядати не лише як економічну категорію, чинник виробництва або метод господарювання, але і як сукупність соціальних груп, професію, спосіб життя, систему цінностей, явище культури, ідеологію.

У римському праві "підприємництво" розглядалося як заняття, справа, діяльність, особливо комерційна.

Спочатку підприємництво вивчалось як загальнолюдський феномен, властивий будь-яким соціальним і господарським системам.

Перші спроби систематичного теоретичного осмислення підприємництва почалися у XVII ст., хоча співтовариства підприємців, які склалися з ремісників, купців, лихварів, з'явилися значно раніше. Вперше поняття "підприємець" (фр. – entrepreneur) у науковий обіг ввів англійський економіст Річард Кантільон. Вагомий внесок у дослідження феномена підприємництва протягом XVIII – XIX ст. зробили відомі західні економісти А. Сміт, Ж.Б. Сей, А. Маршалл, Й. Шумпетер та ін.

Створення найбільш яскравих концепцій капіталістичного підприємництва і його унікальної культури, формування нового типу людини, нового менталітету і картини світу пов'язане з іменами К. Маркса, М. Вебера і В. Зомбарта.

Нині підприємництво розглядається з різних точок зору: як стиль господарювання, як процес організації і здійснення діяльності в умовах ринку, як взаємодія суб'єктів ринку і т. д.

Господарський кодекс України визначає підприємництво як самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1].

Проте підприємництво має своєю кінцевою метою не стільки прибуток, скільки безперервність відтворювального процесу, пов'язаного з відтворенням попиту і задоволенням потреб індивідуума або соціальної групи, суспільства в цілому, що постійно змінюються, постійно зростають.

У зв'язку з цим підприємництво правильніше визначати як процес безперервного пошуку змін в потребах, попиті кінцевого

споживача на продукцію і послуги, задоволення цієї потреби шляхом організації виробництва, збуту, маркетингу, логістики, менеджменту, орієнтованих на найкращі новації, що приносять максимум продуктивності в кожній із стадій процесу відтворення [65].

У цьому визначенні акцент робиться не на максимізацію прибутку, а на споживача, на його потреби, задоволення яких завдяки високому рівню організації підприємництва і може принести максимальний прибуток.

Аналізуючи різні точки зору з цього питання, можна зробити висновок, що підприємницька діяльність – це реалізація особливих здібностей індивіда, що виражається в раціональному з'єднанні чинників виробництва на основі інноваційного ризикового підходу. Підприємець використовує у виробництві новітню техніку і технологію, по-новому організовує працю, інакше керує, що призводить до зниження індивідуальних витрат виробництва, на базі яких встановлюється ціна. Підприємець максимально ефективно налагоджує маркетингову діяльність. Він краще за інших визначає ринок, на якому найвигідніше закупити засоби виробництва, точніше "вгадує", на який продукт, в який час і на якому сегменті ринку виявиться найбільший платоспроможний попит. В результаті він отримує більше прибутку, ніж звичайні бізнесмени. До того ж підприємець постійно ризикує. Він не уникає ризику, як це зазвичай робиться, а йде на нього свідомо, щоб отримати більший дохід, ніж інші – своєрідну компенсацію за цей ризик. Економічна суть підприємницької діяльності полягає в пошуку і реалізації нових комбінацій чинників виробництва з метою задоволення явного або потенційного попиту.

Таким чином, підприємництво – це не всякий бізнес, це стиль господарювання, якому властиві принципи новаторства, антибюрократизму, постійної ініціативи, орієнтації на нововведення в процесі виробництва, маркетингу, розподілу і споживання товарів і послуг. Тоді як бізнес – це репродуктивна діяльність у сфері організації, виробництва, розподілу і реалізації товарів і послуг без новаторства, без ініціативи в розвитку інноваційних процесів. Це здійснення або організація з року в рік одного і того ж виробництва, збуту, розподілу або іншої

діяльності у рамках апробованих технологій, норм і правил для задоволення тих потреб, що склалися. І, звичайно, як вид економічної діяльності підприємництво має в рамках господарської (економічної) культури свою власну культуру ведення бізнесу.

Функції і ролі підприємництва в сучасному суспільстві і в його господарському житті різноманітні. У саме поняття підприємництва вкладаються різні значення залежно від контексту: це і економічна категорія, і особливий метод господарювання, і чинник розвитку виробництва; в той же час під підприємництвом, як показали праці М. Вебера і В. Зомбарта, розуміють і особливе явище культури, пов'язане з певною системою цінностей, а також із специфічним способом життя.

Підприємництво включає виконання безлічі ролей:

- володіння капіталом, засноване на приватній власності, розпорядження ним з метою розвитку справи;
- орієнтація господарської діяльності на отримання прибутку і його подальшу капіталізацію;
- комбінування чинників виробництва з метою знаходження варіантів максимальної рентабельності і прибутковості; управлінська діяльність, орієнтована не лише на рутинне відтворення, але і на оптимальну адаптацію до змінливих умов ринку;
- підприємець виступає в ролі економічно активного суб'єкта, який діє на ринку самостійно, за власною ініціативою і орієнтований на свободу вибору, ухвалення рішень і присвоєння результатів;
- економічна свобода підприємця припускає і його відповідальність за прийняті рішення, яку він несе також самостійно;
- діяльність підприємця ніколи не реалізується в умовах повної ясності і передбачуваності результатів, тому він несе тягар ризику, пов'язаного з невизначеністю багатьох чинників господарської діяльності в умовах вільного ринку, а також із зовнішніми соціальними і політичними обставинами, з можливими природними і техногенними катастрофами і т.п.;

- підприємець виступає як носій інноваційного, творчого начала в господарюванні, пропонує нові шляхи рішення проблем, відшукує нові можливості.

Основними функціями підприємництва є такі:

1) загальноекономічна функція. Підприємницька діяльність спрямована на виробництво товарів (виконання робіт, надання послуг) та їх доведення до конкретних споживачів: домогосподарств, інших підприємців, держави.

Підприємницька діяльність здійснюється під впливом всієї системи економічних законів ринкової економіки (попиту і пропонування, конкуренції, вартості). Розвиток підприємництва є однією з визначальних умов економічного зростання, збільшення обсягів ВВП і НД, а це виступає як прояв у системі господарських відносин загальноекономічної функції;

2) ресурсна функція. Розвиток підприємництва передбачає ефективне використання як відтворювальних, так і обмежених матеріальних та нематеріальних ресурсів. Це трудові ресурси, земля і природні ресурси, всі засоби виробництва і наукові досягнення, а також підприємницький талант;

3) інноваційна функція пов'язана з використанням в процесі підприємницької діяльності нових ідей, нових засобів та чинників для досягнення встановлених функцій;

4) соціальна функція. Вона виявляється у формуванні прошарку заповзятливих, які тяжіють до самостійної господарсько-економічної діяльності людей, зростанні чисельності працівників і т.д.;

5) організаційна функція проявляється в прийнятті підприємцями самостійного рішення про організацію власної справи, її диверсифікацію, у впровадженні внутрішньофірмового підприємництва, у формуванні підприємницького управління, в створенні складних підприємницьких структур, в зміні стратегії діяльності підприємницької фірми.

Перераховані ролі та функції підприємництва взаємопов'язані і взаємозумовлені, але дослідники по-різному виділяють з них головні, що визначають саму суть підприємницької діяльності в сфері господарювання.

5.2 Сутність та фактори формування культури підприємництва

Існують різні трактування поняття "культура підприємництва". Так, Р. Рюттінгер вважає, що культура підприємництва – це система спільно виношуваних і реальних переконань і уявлень про цінності. При цьому уявлення про цінності дозволяють дати відповідь на питання, що важливо для підприємства, а переконання – зрозуміти, як підприємство повинне функціонувати і як ним слід управляти [45].

Найбільш повне і розгорнуте визначення дає В. Макеєва: культура підприємництва – це сукупність зразків поведінки, цінностей системи, соціальних норм, фундаментальних принципів і громадських інститутів, які орієнтують суб'єктів на ті або інші форми економічної активності у сфері підприємництва, що забезпечують передачу накопиченого досвіду, сприяють стійкості підприємництва в часі.

Культура підприємництва являє певну сукупність принципів, методів і прийомів здійснення підприємницької діяльності господарюючими суб'єктами відповідно до діючих в країні (суспільстві) правових норм, звичаїв ділового обороту, етичних і моральних правил, норм поведінки при здійсненні цивілізованого бізнесу.

Процес підприємництва, на якому б ієрархічному рівні він не здійснювався, незалежно від сфери здійснення угоди тісно пов'язаний з культурним середовищем, яке структурно, – по відношенню до фірми - підрозділяється на зовнішнє культурне середовище і внутрішнє культурне середовище.

Зовнішнє культурне середовище є складовою частиною макросередовища, яке робить вплив на поведінку суб'єктів і об'єкт підприємництва.

Внутрішнє культурне середовище відноситься до мікросередовища фірми і має відношення як до самої фірми, так і до партнерів, з якими здійснюється взаємодія.

Склад культурного середовища характеризується сукупністю чинників, до яких відносять політику, технологію, освіту, мистецтво, цінності і стосунки, релігію, мову, правознавство, соціальний статус [37].

Значний вплив на формування культури підприємництва здійснює релігія. Вперше цьому питанню присвятив увагу М. Вебер, досліджуючи вплив протестантизму на формування капіталізму та капіталістичного типу підприємницької діяльності. Також відому концепцію капіталістичного підприємництва розробив В. Зомбарт.

Політика є усім відомою категорією, проте не усі підприємці враховують можливості цього чинника культури в організації підприємства. Вивчення політики може допомогти зрозуміти потенціал громадського внеску тієї або іншої країни в діловий клімат фірми. Стабільність політичного клімату, характеристики угруповань, партій, що підтримують зарубіжний бізнес або перешкоджають йому, міра впливу кожного з цих угруповань – це ті чинники, які дозволяють оцінити міру підприємницького ризику в політичному відношенні.

Технологія – це галузь точних понять, методів, вимірів і знань. Вивчення технічного рівня середовища підприємництва може дати інформацію про рівень розвитку і потенціал ринку, про міру розвиненості його інфраструктури, про те, яка міра урбанізації і розвитку "промислових цінностей", а також виявити ставлення до науки і нововведень, встановити науковий потенціал, можливості проведення наукових досліджень.

Освіта і мистецтво, їх рівень і профіль рідко враховуються в організації підприємницької діяльності. Проте порівняльний аналіз цих чинників культури може надати допомогу при вивченні грамотності і її впливу на технічне і професійне навчання, а також на ефективність ринкових зв'язків і підприємницьких стосунків. Освітній рівень формує ставлення до цінностей, що слід враховувати у підприємницькій діяльності.

Мова є основою, засобом усіх комунікацій, у тому числі і підприємницьких. На земній кулі є близько 100 офіційних мов і не менше 3000 самостійних діалектів [37].

В підприємницькій діяльності, як на національних, так і на міжнародних ринках, потрібно знання декількох мов. Англійська

мова є домінуючою, щонайменше 2/3 ділового листування у світі здійснюється цією мовою. Є країни, де прагнуть користуватися тільки своєю мовою, наприклад у Франції. Це слід враховувати при організації бізнес-комунікацій підприємцям, діловим людям [37].

Правознавство – знання законів своєї країни, які відбивають норми і правила ставлення до цінностей, до власності, захисту особи, не повинні сприйматися підприємцями як другорядний елемент культури. Порівняння і знання різних систем законодавства можуть сприяти розумінню традицій бізнесу в різних країнах. Це може допомогти уникнути конфліктів, а у разі потреби звернутися до органів правового захисту.

Соціальний статус населення, соціальні особливості організації суспільства і першого його осередку – сім'ї в підприємництві мають таке ж значення, як і інші чинники культурного середовища. Підприємець в цьому контексті повинен знати, чи представляють його ділові партнери сімейні фірми або ж він матиме справу з професійними партнерами. Не менш важливим є дослідження соціальної стратифікації населення, щоб встановити, чи існує помітна різниця між вищими, середніми і нижчими класами і яке їх ставлення до підприємництва. Дослідження і знання соціальних особливостей громадських організацій дозволяють встановити, чи будуть вони сприяти або протистояти успіху в діяльності підприємця в конкретних соціальних умовах.

Можлива й інша класифікація чинників, які впливають на формування підприємницької культури Це:

- загальнолюдські цінності (прагнення до справедливості і т.п.), загальні уявлення про сенс життя, призначення людини;
- релігійно-культурні і національно-культурні стереотипи способу життя в країні;
- норми і правила поведінки, еталони взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності;
- ціннісно-мотивізаційне ставлення до праці, багатства, власності;
- культурні зразки господарської поведінки;
- особливості ландшафту, клімату, місце розташування країни, її розміри.

Безпосередньо культура підприємництва формується під впливом: культури підприємницьких організацій, культури самих підприємців, рівня ділової етики, культури ділових стосунків в суспільстві. Культура підприємницької організації, у свою чергу, визначається рядом чинників, які відносяться до внутрішнього культурного середовища:

- концентрація уваги співробітників організації на завданнях – відносній відкритості, чіткому і якісному обслуговуванні клієнтів, добрих стосунках із споживачами;
- відданість працівників інтересам організації, їх інформованість відносно їх ролі в досягненні цілей організації;
- децентралізація ухвалення рішень в організації, перевага групових форм ухвалення рішень;
- підпорядкування діяльності організації заздалегідь складеним планам, тісна співпраця між окремими працівниками і групами працівників;
- інноваційні процеси в організації, готовність організації до ризику як неминучого супутника інновацій.

5.3 Еволюція культури підприємництва

В розвитку культури підприємництва виділяють три етапи, яким відповідають три її моделі: добуржуазна (традиційна), буржуазна і постіндустріальна.

Зародження добуржуазної культури підприємництва пов'язане з першою промисловою революцією у кінці XVIII ст., виникненням мануфактури, фабричної системи виробництва, індустріальної технології, громадським розподілом праці. Основною особливістю її була нерозривна єдність індивіда і групи, оскільки індивід формувався як член корпорації, усвідомлював себе через участь в ній, користувався її захистом і підтримкою і міг претендувати на частку загальної власності, права і привілеї. Господарська діяльність в цей період була пов'язана з общиною солідарністю свій-чужий. Якщо по відношенню до "своїх" існували певні обмеження – не можна надмірно експлуатувати, обманювати, треба виявляти лояльність, робити послуги, то по відношенню до "чужих" обмежень не існувало.

Традиційна культура підприємництва припускає безпосередню участь людини в процесі виробництва. З переходом до епохи пізнього індустріального розвитку (приблизно з 1880 р.) політичні і економічні зміни призводять до відділення праці від власності, а потім власності від управління. З'являється буржуазна культура підприємництва, яка орієнтує підприємця не на задоволення власних потреб або потреб інших людей, а на отримання прибутку. Змінюються ціннісні установки і норми в діяльності підприємців. Базовими стали такі цінності, як раціоналізм, практицизм, ощадливість.

З розвитком науки і техніки, впровадженням інформаційних і телекомунікаційних технологій істотно змінюється вигляд виробництва і його соціокультурне середовище, здійснюється перехід до сучасних форм управління. Усе це спричиняє за собою зміни в культурі підприємництва, необхідність формування специфічної постіндустріальної культури підприємництва. Для неї найбільш характерні такі процеси:

- ускладнюються самі цінності і нормативна система (наприклад, найважливішою цінністю стає дбайливе ставлення до природи);

- головною цінністю стає людина з її знаннями, досвідом, творчими можливостями, кваліфікацією. У постіндустріальній культурі підприємництва змінюється мотивація праці - із способу заробляти гроші вона перетворюється на спосіб самовираження;

- з посиленням глобалізації виникають нові форми соціальної організації, засновані на інформаційних культурних стереотипах.

5.4 Основні принципи підприємницької культури.

Особливості формування підприємницької культури в Україні

Основні принципи підприємницької культури – узагальнені уявлення, які дають можливість тим, хто їх враховує, правильно формувати свою поведінку, ставлення до чого-небудь, свої дії.

1 Головний, або "золотий" стандарт: у рамках службового стану ніколи не допускати по відношенню до своїх підлеглих, до

керівництва, до колег свого службового рівня, до клієнтів таких вчинків, яких би не бажав бачити по відношенню до себе.

2 Виправляти етичні порушення незалежно від того, ким і коли вони були допущені.

3 Забезпечувати справедливість при наділі співробітників необхідними для службової діяльності ресурсами (фінансовими, матеріальними та ін.).

4 Дотримуватися індивідуального і колективного начал як основи при розробленні і ухваленні рішень в ділових стосунках.

5 Вважати службову поведінку і дії співробітника етичними, якщо вони сприяють розвитку організації або її підрозділу з моральної точки зору або хоч би не порушують етичних норм.

6 Не допускати ніякого насильства по відношенню до підлеглих.

7 Не боятися мати власну думку при вирішенні ділових питань.

8 При дії на споживача, колектив, співробітника враховувати силу можливої протидії.

9 Впроваджувати і використовувати в організації етичні стандарти тільки за допомогою керівника і усіх співробітників.

10 Прагнути до безконфліктності.

11 Допускати свободу, що не обмежує свободи інших.

12 Авансувати довіру, у тому числі до компетентності співробітника, його почуття відповідальності і т.п.

13 Не лише самому поводитися етично, але і сприяти такій же поведінці колег.

14 Не критикувати конкурентів (не лише зовнішніх, але і внутрішніх – сусідній відділ, окремих співробітників).

До найважливіших ознак сильної підприємницької культури, на нашу думку, слід віднести:

1) економічну свободу реалізації ділової активності громадянами або їх об'єднаннями;

2) законність здійснення підприємницької діяльності усіма її суб'єктами;

3) суворе виконання зобов'язань і обов'язків;

4) дотримання загальних етичних норм поведінки (професійна етика, моральні засади і цінності, ін.);

5) імідж підприємця (фірми), діловий етикет і правила ділового спілкування (культура ділового спілкування).

Організації, що мають високі культурні традиції, як відомо, досягають успіху, а тому відрізнити наділену культурою організацію можна і за тим, наскільки уважно ставиться її керівництво до морально-етичних сторін праці.

На практиці нерідко зустрічаються кваліфіковані, але морально незрілі фахівці. Шкода від неетичних, нечесних ділових стосунків відбивається не лише на споживачах, конкурентах, але і на виробниках і суспільстві в цілому: падає престиж організації і бізнесменів, ставиться під сумнів якість їх товарів і послуг і, як результат, падає прибуток.

Про неетичну поведінку представників ділового світу говорять часто. Відома створювана підприємницькою діяльністю практика хабарів і підкупу, нечесної реклами, забруднення довкілля, загрози для здоров'я людей, дискримінація при прийомі на роботу і т. п.

Фахівці підраховали, що утримати старих клієнтів у п'ять разів дешевше, ніж притягнути нових, тому уся організація має бути орієнтована на споживача, і не можна жалкувати засобів, часу і сил на формування її культури.

Щоб набути доброї репутації, потрібні роки, але втратити її можна швидко і навіть через незначну помилку: виявивши невихованість у будь-якій формі; не відповівши вчасно на дзвінок або лист.

Для вдосконалення культури треба вивчити, як взаємодіють окремі елементи, який між ними взаємозв'язок, як вони впливають один на одного. При цьому необхідно аналізувати, чи не застаріли уявлення про цінності, що принесли успіх підприємству, чи не слід їх відновити. Зміна культури підприємництва відбувається відповідно до нових уявлень про цінності.

Проведені дослідження показують, що своє значення втрачають такі раніше визнані цінності, як слухняність, дисципліна, централізація, ієрархія, кар'єра, влада. Одночасно зростає значення таких цінностей, як колектив, орієнтація на потреби, самовизначення, участь, творчість, розкриття особистості, здатність йти на компроміси, децентралізація,

передбачуваність поведінки, надійність, стабільність, професійні здібності.

Дослідження, проведені в США, дозволили зробити висновок, що процвітаючі і швидко зростаючі фірми мають високу культуру і особливий стиль, які сприяють досягненню і збереженню провідних позицій на світовому ринку. У таких фірмах працівники мають чіткі уявлення про цінності і тверді переконання про те, як, якими засобами досягти мети; існують партнерські стосунки на усіх рівнях; високо цінуються професіоналізм, компетентність і вірність справі, прагнення до високої якості праці; просування по службі залежить від результатів праці, уміння брати на себе відповідальність; заохочуються гордість за власні досягнення і успіхи підприємства, бажання розширити і зміцнити позиції, бути першим, пануючим на ринку. Для таких підприємств характерна система цінностей, прийнятих і схвалених усіма співробітниками.

Під впливом ряду чинників змінюються уявлення про цінності. На успішних підприємствах вони не вичерпуються лише досягненням певних виробничо-економічних цілей. Їх цінності і переконання виражені в девізах.

Слід врахувати також, що для культури підприємництва головне відбувається на рівні поведінки. Якщо рівні цінностей і поведінки не збігаються, то це негативний результат. Це можливо у тому разі, наприклад, коли пропагуються партнерські стосунки, а на практиці підвищення отримують ті працівники, які мають зв'язки.

Для підприємств нашої країни нерідкі випадки, коли в документах, на папері написано одне, а на практиці відбувається інше. Система цінностей, правила і конкретна поведінка мають бути погодженими. З цією метою у ряді країн розроблені програми, що дозволяють гармонізувати уявлення про цінності і стилі поведінки.

В. Сухарєв наводить основні принципи (правила) управління зразковими (висококультурними) зарубіжними компаніями.

1 Серед керівників зразкових фірм існує правило: періодично робити візити основним клієнтам. У багатьох фірмах прийнято так зване "перехресне" використання персоналу:

керівники, провідні фахівці, розробники нових виробів стають на якийсь час агентами зі збуту, продавцями у фірмових магазинах. Мета таких акцій – безпосередньо ознайомитися із запитамі споживачів, перевірити, як ці запити задовольняються, які виникають проблеми.

2 Папери, що циркулюють у таких компаніях, зазвичай дуже лаконічні. Обсяг навіть дуже важливих службових записок не повинен перевищувати однієї сторінки. До можливої межі скорочена і внутрішньофірмова звітність. Нерідко відділення компанії повідомляють в головну контору по телефону або телефаксу у кінці робочого дня всього дві цифри: кількість відвантаженої продукції і приблизну величину отриманого прибутку.

3 Керівник організації, підрозділу повинен по можливості підтримувати особистий контакт з кожним зі своїх підлеглих. Дотриманню цього правила сприяє те, що все більший розвиток отримують дрібні і середні підприємства, а розміри підприємства дозволяють впливати на моральний клімат: краще всього людина почуває себе там, де не втрачається значення окремого працівника і де більше вірогідність того, що він буде помічений.

4 Хороші компанії навмисно стимулюють неформальне спілкування своїх службовців. На засіданнях, що проводяться в таких компаніях, спілкування буває дуже розкутим. Кожен втягується в дискусію, питання ставляться без жодної ніяковості, ніхто нікому не заважає висловлюватися. Усе це різко відрізняється від манірності і формальності засідань у звичайних компаніях. Деякі зразкові компанії замість ліфтів встановлюють ескалатори, щоб працівники частіше зустрічалися і спілкувалися один з одним.

5 Керівники зразкових компаній зазвичай утримуються від дискримінаційних дій відносно службовців (від невмотивованих звільнень, утиску прав літніх людей і т.п.). У таких компаніях не поспішають заповнити вакансії, що виникли внаслідок природних причин (відставки, виходу на пенсію, смерті). Через деякий час може з'ясуватися, що багато з цих вакантних місць безболісно може бути ліквідовано як непотрібні. Таким методом вдається скоротити не лише окремі посади, але і цілі рівні управління.

Являють інтерес критерії визначення найпривабливіших компаній в США. Прикладом можуть служити такі вісім ключових критеріїв, окремі з яких свідчать про високу підприємницьку культуру:

- 1) інноваційна діяльність;
- 2) якість менеджменту;
- 3) цінність компанії як об'єкта довгострокового інвестування;
- 4) громадська і екологічна відповідальність;
- 5) здатність компанії притягати, розвивати і підтримувати творчість персоналу;
- 6) якість продукції і послуг;
- 7) фінансова значущість компанії;
- 8) використання корпоративних актів.

Отже, значення підприємництва зимовлює його права і відповідальність в суспільстві. Ніяке законодавство, ніякі контракти не в силах передбачити можливі повороти життя. Дуже часто підприємець повинен приймати рішення, виходячи з того, що підказує здоровий глузд і совість. Без опори на совість, моральні принципи і цінності він прирікає себе на особистий крах, економіку – на загибель, а суспільство – на розруху.

В Україні формування нових підприємницьких структур набуло особливо широкого розмаху з початком приватизації і акціонування державних підприємств. За даними статистичних довідників, в Україні кількість малих підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення за період 2000-2010 рр. збільшилася з 44 до 63 одиниць. Частка найманих працівників на малих підприємствах до їх загальної кількості за цей же період зросла з 15,1 до 25,5 %, частка обсягу реалізованої продукції малих підприємств до загального обсягу реалізації за період 2000-2010 рр. збільшилася з 8,1 та становить 14,2 %. Проте значною є частка підприємств, що одержали збитки – вона коливається від 36,6 до 41,4 % [16].

Розвитку підприємництва усередині країни перешкоджає ряд об'єктивних причин, а саме реальна відсутність стимулюючого конкурентного середовища, існуюча практика діяльності адміністративних органів: система стосунків між адміністративними і підприємницькими структурами набуває

жорсткого підрядного характеру і в умовах, що склалися, підприємницька активність набуває різних тіньових форм або протікає в спотворених напівлегальних формах, будучи вимушеною підкорятися загальним тенденціям економічних і політичних перегинів влади.

Малий бізнес і корпоративні структури багато в чому протистоять один одному, хоча усі сторони зацікавлені в їх ефективній взаємодії. Одна з функцій малих підприємств полягає в розвідці товарних ринків з їх подальшим освоєнням. І це дуже часто супроводжується переростанням малих господарських структур в середні, великі і надвеликі. Проте нормальна еволюція підприємств порушується такими явищами, як корупція адміністративних структур різного рівня, відсутність підтримки малого бізнесу, що не дозволяє підприємствам зростати до рівня середніх фірм, а також відсутність взаємодії між підприємствами одного рівня з метою захисту своїх інтересів.

Крім того, нескоординованість виступу українських підприємців на зовнішніх ринках дозволяє зарубіжним контрагентам нав'язувати їм дискримінаційні умови угод на шкоду інтересам як самих підприємців, так і країни в цілому.

Безперечно, усі громадяни країни повинні відповідати самостійно за свою діяльність і помилки, добробут. Більше того, нести відповідальність перед державою: своєчасно і в повному обсязі виплачувати податки, дотримуватися законності, виробляти якісну продукцію. Бізнес-співтовариство повинне розвивати соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством. У нашому випадку держава повинна нести велику відповідальність перед суспільством, навіть за явні помилки представників суспільства, оскільки наші співвітчизники ще не мають економічного типу мислення і, виховані радянською системою, розраховують на державу і навіть вимагають від неї усілякої підтримки.

Крім того, важливо пам'ятати, що в приватному підприємстві так само, як і в державному, культура підприємництва залежить від особистості керівника. Невипадково існує приказка, що відображує біди будь-якої української організації, держави і суспільства: "Риба гние з голови". Який керівник, така ділова і організаційна культура цієї

організації, такі більшою мірою норми, цінності і знання, які стають пануючими в організації. Найбільша біда для організаційної культури, коли керівник лицемірно стверджує одне, а чинить по-іншому. Існує англійська приказка: "Не роби так, як я говорю, а роби так, як я роблю".

У практичній діяльності підприємця великого значення набувають неформальні контакти між бізнесменами, створення особливої атмосфери довіри, чесності та порядності у ділових стосунках, вірність слову, поважання законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки і дій, котрі становлять суть поняття "етика підприємництва". Без чесності і порядності в системі відносин між фірмами, банками та окремими фізичними особами ефективна і тривала підприємницька діяльність просто неможлива. Тобто до конкретних дій підприємця господарська реальність висуває не менш важливі вимоги (критерії оцінки діяльності) морально-етичного і духовного характеру.

Лекція 6

Організаційна культура: теоретичні засади вивчення

6.1 Обґрунтування доцільності вивчення організаційної культури.

6.2 Визначення організаційної культури, її особливості та функції.

6.3 Теоретичні моделі організаційної культури.

6.4 Фактори, які впливають на формування організаційної культури.

6.5 Вплив культури на діяльність організації.

6.1 Обґрунтування доцільності вивчення організаційної культури

Один із факторів, який значно впливає на діяльність будь-якої організації, визначає її адаптованість до змін зовнішнього середовища та внутрішню єдність, можливість витримувати конкуренцію та забезпечувати ефективну діяльність - це її

культура. Західні фахівці, які досліджували чинники успіху провідних компаній світу, ще у 70-80-х роках ХХ століття звернули увагу на вплив особливостей культури тієї чи іншої організації на її діяльність. Так, дослідники зазначають, що у 90-ті роки ХХ століття серед високоприбуткових західних компаній 88% мали чітко означену філософію діяльності з ясно усвідомленою роллю культурних факторів та мали підрозділи або осіб, які безпосередньо відповідали за організацію процесу впровадження «вищих цінностей», 65% – мали особливі програми ув'язки цих цінностей з заходами щодо підвищення продуктивності, 58% - цільові курси підготовки персоналу для прийняття таких цінностей [11, с.92].

Вивчення організаційної культури (ОК) – порівняно новий напрям досліджень, який прийшов на зміну традиційним дослідженням соціально-психологічного клімату організації. Перші роботи західних дослідників, у яких розглядалась культура фабрики, з'явилися на початку 50-х років ХХ століття (Jaques, 1951; Whyte, 1956). Але системно проблема сутності та змісту організаційної культури, її впливу на діяльність організації стала вивчатись тільки наприкінці 70-х років ХХ століття. Нова хвиля досліджень була пов'язана із загостренням конкуренції та пошуком нових способів, шляхів, можливостей підвищення ефективності управління та забезпечення конкурентостійкості. Дослідження феномена організаційної культури (культури фірми) дозволило відкрити менеджерам фірм нові можливості. Ще на початку 80-х років ХХ століття з'являються найбільш відомі публікації зарубіжних вчених, зокрема Е. Шейна, Ж. Сапіра, Г. Хофстеда, які присвячені визначенню сутності, особливостям економічної культури та культури фірми. Дослідженням впливу культури фірми на її діяльність займаються такі зарубіжні автори, як Р. Льюїс, Д. Денісон, В. Сате, Т. Пітерс, Р. Уотерман, М. Аокі, Т. Коно, І. Оучі, В.Л. Ніл, К. Камерон, Р. Куїнн, Р.Ф Дафт, Т. Діл, А. Кеннеді та ін.

Щодо вітчизняних досліджень необхідно зазначити, що ще у радянські часи такі вчені, як А.К. Гастев, О.А. Єрманський, Є.Ю. Козловський, А. Погорадзе та ін. займались дослідженням таких явищ, як культура праці, виробнича культура. Вчені досліджували ці явища на мікрорівні за умов радянської системи

господарювання. Із руйнуванням цієї системи та зміною умов господарювання виникла необхідність вивчення феномена організаційної культури вже в нових умовах.

Зараз актуальність дослідження організаційної культури для українських та російських дослідників та керівників визначається кардинальними змінами в політичній та соціально-економічній сферах, які впливають на характер взаємовідносин між організацією та людиною. А саме ці відносини впливають як на особистість кожної людини, так і на діяльність соціально-економічної системи мікро-, мезо-, макрорівня.

Дослідженням організаційної культури займаються вже досить багато російських та українських вчених, серед яких слід відмітити Ю.Г. Семенова, Т.О. Соломанідину, Ю.Д. Красовського, О.К. Слінкову, О. Тихомирову та вітчизняних вчених А.Е. Воронкову, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренева, І.В. Мажуру. Але оскільки для вітчизняної науки цей напрям досліджень є досить новим та молодим, є ще багато питань, які потребують подальшого розроблення та уточнення. Зокрема до загальних теоретичних питань, які ще потребують значної уваги, слід віднести насамперед комплексну методику діагностики організаційної культури, також можливо уточнити зміст самого поняття, оскільки загальноновизнаного визначення організаційної культури ще не існує.

6.2 Визначення організаційної культури, її особливості та функції

Буття людини відбувається у двох світах: один з них – зовнішній, даний їй як даність, який формує людину як соціальну, духовно-моральну істоту; інший – теж зовнішній, але такий, що створює сама людина як активна, творча особистість. Феномен культури пов'язаний з останнім з них, він має характер постійного відтворювання, трансляції, розповсюдження людського досвіду у просторі і в часі. Організаційна культура (ОК) – одна із найважливіших складових цього феномена. Вона є породженням великої організаційної практики, наявність якої спостерігається у будь-якому аспекті людської життєдіяльності.

Власну культуру має кожне підприємство, організація, навіть коли її наявність не усвідомлюється і, відповідно, культура організації складається цілеспрямовано чи стихійно.

Щодо визначення цього феномена необхідно відмітити, що оскільки ми маємо справу із явищем, яке має багато вимірів, зокрема культурологічний, соціально-психологічний, філософський виміри, його взагалі, як і культуру, неможливо визначити настільки чітко, щоб однозначно в одній словесній формулі відобразити цей складний феномен. Так, за образним описом корпоративної культури німецького психолога Р. Рюттінгера, не тільки спостерігати і аналізувати культуру, але і розуміти її означає схопитися за хмару [цит. за 159, с. 9]. Культура і пов'язані з нею уявлення про цінності не є жорсткими поняттями, як організація структури і процесу, стратегії і бюджету. Культура — це найм'якший матеріал зі всіх, які існують. Але «м'яке» виявляється «жорстким» на процвітаючих підприємствах. Мабуть тому ми маємо досить багато визначень цього складного феномена. До того ж різні автори відокремлюють поняття «організаційної культури», «корпоративної культури» та «культури організації (підприємства)» та відповідно дають їх власне бачення.

Найбільш відомі визначення наведені у відповідній таблиці 6.1, вони систематизовані за такими ознаками: сутнісним розумінням, структурним розумінням та за характером впливу елементів культури на саму організацію [52, с. 4-7].

Наведемо ще два визначення ОК через їх особливу виразність і образність. За твердженням Б. Фегана, культура — це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Сюди входять досвід, навички, традиції, процеси комунікації і ухвалення рішень, міфи, страхи, надії, устремління і очікування, реально випробувані вами або вашими співробітниками. ОК — це те, як люди ставляться до добре зробленої роботи, а також і те, що дозволяє устаткуванню і персоналу працювати гармонійно разом. Це клей, який тримає, це масло, яке пом'якшує. Це те, чому люди займаються різною роботою в рамках компанії; як одні частини компанії бачать інші її частини і які форми поведінки вибирає для себе кожний з підрозділів в результаті цього бачення. ОК виявляє себе відкрито в жартах і шаржах або тримається узаперті і

оголошується тільки своїм. Це те, про що знають всі, за виключенням, можливо, лише керівника [цит. за 52, с. 9].

На думку Т.О. Соломанідіної, ОК підприємства слід розглядати як єдиний соціально-економічний простір, розміщений усередині нього, в рамках якого взаємодія працівників здійснюється на основі спільних ідей, уявлень і цінностей, що визначають особливості їх трудової життєдіяльності і обумовлюють своєрідність філософії, ідеології і практики управління людськими ресурсами організації. Це якесь соціально-духовне поле, що формується під впливом матеріальних і нематеріальних, явних і прихованих, усвідомлюваних і неусвідомлюваних процесів і явищ, які визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем і поведінки персоналу підприємства і що дозволяють організації просуватися до успіху [52].

Таблиця 6.1 – Визначення організаційної культури

Рік	Автор	Визначення
1	2	3
<i>Сутнісне розуміння ОК</i>		
1952	Е. Джакус	Культура підприємства - це образ мислення і спосіб дії, що увійшов до звички і став традицією, який в більшому або меншому ступені поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути засвоєний і хоча б частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми»
1982	К. Голд	Корпоративна культура – це унікальні характеристики сприйманих особливостей організації, того, що відрізняє її від всіх інших в галузі
1987	К. Шольц	Корпоративна культура є неявною, невидимою і неформальною свідомістю організації, яка управляє поведінкою людей і, у свою чергу, сама формується під впливом їх поведінки
1991	Г. Хофстеде	В широкому значенні організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої
2001	О.С. Віханський, А. І. Наумов	Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації і одержують вираження в

		цінностях, заявлених організацією, які задають людям орієнтири їх поведінки. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через „символічні” засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення
--	--	--

Продовження таблиці 6.1

1	2	3
Структурне розуміння ОК		
1974	Л.Еллірлж, А. Кромбі	Під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей
1981	У. Оучі	Організаційна культура – символи, церемонії і міфи, які дають членам організації важливі уявлення про цінності і переконання
1985	Е. Шейн	Культура – це сукупність колективних базових правил, винайдених, відкритих або розроблених певною групою людей у міру того, як вони вчилися вирішувати проблеми, пов'язані з пристосовуванням до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, і розроблених достатньо добре для того, що слід навчати цих правил як єдиного правильного способу досягати що-небудь, думати і відчувати в ситуаціях, пов'язаних з вирішенням таких проблем
1993	А. Фурнхам, Б. Гунтер	Культура – вірування, установки і цінності, які поділяються всіма і які існують в організації. Іншими словами, культура – це те, як ми тут працюємо
2003	Н.В. Тесакова	Корпоративна культура – це визнані в конкретній організації правила поведінки (цінності; соціальні, комунікативні і моральні норми; ритуали; фірмовий стиль) і правила управління (організаційна структура, комунікації, кадрова політика)
За характером впливу елементів культури на саму організацію		
1981	Х. Шварц, С. Девіс	Культура організації є комплексом переконань і очікувань, що поділяються членами організації. Ці переконання і очікування формують норми, які в значній мірі визначають

		поведінку в організації окремих осіб і груп
1993, 1998	Р. Л. Кричевський	Корпоративна культура охоплює велику частину явищ духовного і матеріального життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки і укорінені ритуали, манера персоналу одягатися і

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
		встановлені стандарти якості продукту, що випускається, і т.д.
2000	В.В. Томілов	Корпоративна культура – це сукупність мислення, що визначає внутрішнє життя організації; це образ мислення, дії і існування. Культура корпорації може розглядатися як вираз основних цінностей в організаційній структурі, системі управління, кадровій політиці, впливаючи на них
2001	В.А. Співак	Культура корпорації - дуже складне, багатошарове, динамічне явище, що включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних співробітників. Це система матеріальних і духовних цінностей, виявів, які взаємодіють між собою і властиві даній корпорації, відображають її індивідуальність і сприйняття себе і інших в соціальному і речовинному середовищі, що виявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища

Вивчаючи різні визначення організаційної культури, можна виділити найбільш розповсюджені підходи до визначення цього поняття: організаційна культура як соціально-психологічний портрет організації; як відображення її цінностей; як кредо або символ віри організації; як дух і стиль життя, що характеризує організацію; як проекція особистих рис керівника на стиль життя організації, як філософія і ідеологія управління і т.д.

У визначеннях, що розглядаються, не простежується істотної різниці між поняттями «організаційна культура», «корпоративна культура» і «культура підприємства, організації». В сучасній літературі ми відзначаємо дві основні тенденції.

Перша – використання означених термінів як тотожних, друга – застосування кожного з них в самостійному значенні. Найбільш суперечливі точки зору пов'язані з поняттям „корпоративна культура”. Можна погодитися з тим, що поняття корпоративної культури відображає специфічний характер корпорації як групового феномена і відноситься до окремого випадку більш широкого поняття «організаційна культура» або «культура організації», які ми вживатимемо як тотожні. На наш погляд, саме термін «організаційна культура» є більш чітким, зрозумілим і має узагальнюючий характер. Усі інші поняття, як-то: ділова, підприємницька, управлінська культура і т. п., є похідними відносно поняття організаційної культури.

Аналізуючи наведені зарубіжними та вітчизняними дослідниками визначення, можна виділити найважливіші компоненти організаційної культури, такі як:

1) організаційна культура - сукупність матеріальних, духовних, соціальних цінностей, які створені і створюються співробітниками компанії в процесі трудової діяльності і які відображають неповторність, індивідуальність даної організації;

2) залежно від етапу розвитку компанії цінності можуть існувати в різних формах: у формі припущень (на етапі активного пошуку своєї культури), переконань, установок і ціннісних орієнтацій (коли культура в основному склалася), норм поведінки, правил спілкування і стандартів трудової діяльності (при культурі, що повністю сформувалася);

3) найбільш значущими елементами культури визнаються цінності, місія, цілі компанії, кодекси і норми поведінки, традиції і ритуали;

4) цінності і елементи культури не вимагають доказів, приймаються на віру, передаються від покоління до покоління, формуючи корпоративний дух компанії, відповідний її ідеальним прагненням.

Враховуючи наведене, організаційна культура може бути визначена як специфічний продукт життєдіяльності організації, що проявляється в системі цінностей, які використовуються і поділяються членами організації завдяки цілеспрямованим діям суб'єкта управління в напрямі «прищеплення» єдиних культурних стереотипів поведінки усім працівникам.

Таким чином, на нашу думку, *організаційна культура* – це унікальний, єдиний, багатовимірний, внутрішній простір організації, що включає в себе духовно-моральні, соціально-психологічні, економічні та адміністративно-правові координати, у межах якого відбувається життєдіяльність організації та діяльність її працівників.

До економічних аспектів відносяться принципи, методи стимулювання організаційно-трудової діяльності працівників; до адміністративно-правових – форма регламентації організаційно-ділових відносин між працівником та роботодавцем, а також між членами організації; до соціально-психологічних – способи нормалізації міжособистісних стосунків, соціально-психологічного клімату в організації, виробничої адаптації, рекрутингу та навчання співробітників. Духовно-моральні аспекти культури закладені у цінностях засновників та працівників організації, а проявляються вони у поведінці керівників та персоналу, філософії та місії організації та документах, які регламентують відносини як усередині організації, так і з зацікавленими сторонами (це різні кодекси – соціальної відповідальності, корпоративної, ділової етики та інші документи).

Для виконання діагностики організаційної культури, а також управління цим складним явищем можливо виділити її основні властивості, такі як: системність, динамічність, відносність, структурованість, неоднорідність, розподіленість (див. таблицю Б.1).

Культура організації не є однорідним явищем, усередині організаційної культури певної організації як єдиного цілого можуть існувати різні локальні культури, що відображають диференціацію культури за рівнями, відділами, підрозділами, віковими групами, національними групами та іншими ознаками і називаються субкультурами (див. таблицю Б.2).

Організаційна культура, як і культура взагалі, має різні функції, серед яких можливо виділити: творчу (пізнавальну); сенсоутворюючу і ціннісно-орієнтаційну; комунікаційну; нормативно-регулюючу, оцінювальну; мотивуючу; інноваційну; стабілізаційну, зберігаючу, охоронну. Зміст функцій організаційної культури наведено у таблиці Б.3.

6.3 Теоретичні моделі організаційної культури

Для дослідження організаційної культури необхідно побудувати її модель. В широкому значенні "модель" – це аналог (зображення, опис, схема, план і т.п.) будь-якого об'єкта, процесу або явища, яка для того, хто здійснює моделювання, є оригіналом [38]. Також **модель** визначають як суб'єктивний набір уявлень, який є продуктом свідомості і досвіду, дозволяє орієнтуватися у світі, прогнозувати поведінку, розвиток ситуації і зрештою, ухвалювати рішення [46, с.37].

В економічній енциклопедії під **моделлю** розуміється матеріальний або уявний об'єкт, який у процесі дослідження реального об'єкта замінює його таким чином, що дослідження об'єкта-замінника дає нові знання про об'єкт-оригінал [18].

Тобто модель будь-якого явища існує у свідомості людини і втілюється у реальному житті, а також може бути описана та обґрунтована у науковій теорії.

Для дослідження організаційної культури необхідно побудувати її модель.

Модель організаційної культури може бути визначена як сукупність організаційних характеристик та параметрів, що виявляють себе на символічному та артефактному рівнях та здатні відображувати та змінювати колективну свідомість у формі цілісного духовного досвіду [46, с. 38].

На нашу думку, під *"моделлю організаційної культури"* також можливо розуміти цілісну сукупність уявлень про те, як виглядає і як повинна виглядати організаційна культура (ОК), як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління, як пристосовується і як повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність.

Вона може відображувати як найбільш значущі параметри організаційної культури, які у тому числі можливо оцінити, так і структурні елементи організаційної культури з визначенням їх взаємодії та впливу на певні параметри організації.

Існують досить різні уявлення щодо складових організаційної культури, її структури, взаємозв'язку різних

елементів, тому і моделі організаційної культури будуть виглядати по-різному.

Однією з найбільш відомих у західній практиці моделей ОК є модель організаційної культури, яка була розроблена Е. Шейном [66]. Цей напрям в дослідженні культури організації є найбільш популярним в даний час. Е. Шейн запропонував розглядати ОК на трьох рівнях. Перший — *поверхневий, або символічний*, — включає такі видимі зовнішні чинники, як технологія і архітектура, використання простору і часу, поведінка, мова, гасла і т.п. На цьому рівні речі і явища легко знайти, але не завжди їх можна розшифрувати і інтерпретувати в термінах ОК. На другому — *підповерхневому* рівні — вивченню піддаються цінності і вірування, що поділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань має більш усвідомлений характер і залежить від бажань людей. Як відзначає Е. Шейн, дослідники часто обмежуються цим рівнем, оскільки на наступному виникають майже непереборні складнощі. Третій — *глибинний* рівень — містить базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці припущення, які є прихованими і приймаються на віру, направляють поведінку людей в організації, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують ОК (див. рис. Б.1).

Відповідно до того, на якому з вказаних рівнів зосереджено увагу дослідника, говорять про розподіл ОК на суб'єктивні і об'єктивні. *Суб'єктивна ОК* виникає з зразків припущень, що розділяються працівниками, предметів віри і очікувань, а так само з групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями. Сюди включають ряд елементів символіки, особливо її духовної частини: героїв організації, міфи, історії про організацію і її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, сприйняття мови спілкування і гасел. *Суб'єктивна ОК* служить основою формування управлінської культури, тобто стилю керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінки в цілому. На цьому заснована відмінність між схожими на вигляд ОК.

Об'єктивну ОК звичайно пов'язують з фізичним оточенням, створеним в організації: самою будівлею і її дизайном, місцем

розташування, устаткуванням і меблями і т.д. Все це якоюсь мірою відображає цінності, яких дотримується дана організація. Хоча обидва аспекти ОК важливі при аналізі організацій, проте суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження специфіки конкретних організацій [46, с.39].

Укрупнена модель організаційної культури, на думку О. Тихомирової, повинна відображати зв'язок між складовими елементами культури, її носіями, формами її прояву та формами сприйняття культури співробітниками. Вона подана на рисунку Б.2.

Існують також моделі організаційної культури, за допомогою яких оцінюється стратегічна спрямованість управління підприємством і які дозволяють визначити тип культури, це зокрема моделі К. Камерона та Р. Куїнна, модель Д. Денісона та ін.

Модель Е. Шейна важлива з тієї точки зору, що вона дозволяє системно підійти до оцінки ОК, як з боку вивчення видимих зовнішніх складових-проявів культури, так і з більш глибокої внутрішньої складової, пов'язаної із світоглядом та мотиваційною сферою засновників, керівників та працівників організації. Таким чином, особливо якщо далі розвинути модель, ми можемо розглядати організаційну культуру в її системному взаємозв'язку із іншими людськими складовими соціально-економічної системи (організації) та системою управління.

На нашу думку, модель організаційної культури можливо описати наступним чином.

Ядро організаційної культури складають спільні цінності працівників організації. Ядро за ступенем важливості цінностей відповідних груп персоналу має три рівні: перший, глибинний, головний - це цінності вищого керівництва (або засновників), другий – це цінності менеджерів середньої ланки, третій – це цінності інших працівників.

Залежно від етапу розвитку підприємства *цінності* можуть існувати в різних формах: у формі припущень (на етапі активного пошуку своєї культури), переконань, установок і ціннісних орієнтацій (коли культура в основному сформувалася), норм поведінки, правил спілкування і стандартів трудової діяльності (при культурі, що повністю сформувалася). Цінності і елементи культури не вимагають доказів, приймаються на віру,

передаються від покоління до покоління, формуючи організаційний дух підприємства, відповідний його ідеальному спрямуванню.

На базі цього ціннісного, світоглядного ядра, з урахуванням впливу зовнішніх факторів, *формується філософія, ідеологія та реальна практика управління* організацією як складною соціотехнічною системою та персоналом, відповідні моделі мотивації та трудової поведінки персоналу. Причому другим основним елементом культури є ідеальні (прийняті як норма) та реальні моделі поведінки персоналу і, у першу чергу, менеджерів.

Керівник будь-якого рівня у розумінні соціальних систем та управління ними завжди відштовхується від власного *бачення головних світоглядних питань*. Ці питання стосуються: розуміння добра та зла; бачення системи термінальних та інструментальних цінностей та їх ієрархії; ставлення до найвищих, ідеальних цінностей буття (Бог, вічність); сприйняття та ставлення до людини (сенс життя, походження, природа, призначення людини, цілі та цінності, потреби людини, спроможність до зміни, детермінанти поведінки, можливість управління поведінкою, сприйняття людини в суспільстві, в організації як особистості та мети, або як засобу, ресурсу); ставлення до навколишнього світу, у т. ч. суспільства, довкілля; ставлення до благ - блага, їх джерела та розподіл, і, як наслідок, ставлення до таких категорій, як праця, багатство, власність, капітал, відсоток на капітал (позиковий відсоток), благодійність.

Організаційну культуру, яка, з одного боку, є духовно-соціальним та соціально-економічним простором, який створює і в якому існує організація, а з іншого - певною філософією та ідеологією управління організацією, на основі якої і створюється цей простір, необхідно розглядати як фундаментальну підсистему управління.

Вона як духовно-соціальний простір містить такі складові, як: місія організації; цілі організації; погляди, вірування, уявлення; цінності (переконання, установки, ціннісні орієнтації, норми поведінки, правила спілкування, стандарти трудової діяльності), кодекси та нормативи; символи, традиції, ритуали. На основі них формується методика управління, певний стиль

управління та мотиваційна політика організації, моделі трудової поведінки персоналу.

Носіями організаційної культури є (див. рисунок Б.2):

- матеріальні предмети (споруди, офіси, дизайн продукції, обладнання);
- знаки та символи (гасла, торгові марки, фірмове найменування, логотипи, фірмові літери, шрифти, музика, обряди, ритуали);
- комунікації (мова, власні свята, традиції, звичаї, легенди, історії, паркування, їдальні, місця для куріння);
- процеси (організація трудового процесу; технології; харчування, відпочинок; соціальні гарантії та забезпечення);
- дії (типова поведінка, вчинки у схожих ситуаціях).

6.4 Фактори, які впливають на формування організаційної культури

На процес формування та зміни організаційної культури впливають певні фактори. Їх можливо класифікувати за різними ознаками та подавати в більш чи менш деталізованому вигляді.

На нашу думку, до найважливіших факторів *зовнішнього впливу* слід віднести такі:

- соціокультурні фактори, у тому числі особливості економічної культури, яка склалась історично, – це базовий фактор формування культури організації;
- особливості духовно-культурного, соціально-економічного, політичного, науково-технологічного стану та розвитку певної держави, у якій існує організація (серед духовно-культурних складових зовнішнього середовища важливіше місце займає якість та особливості системи освіти та виховання);
- загальносвітові процеси та особливості розвитку світової економіки, суспільства, науково-технічної сфери (наприклад, зараз до таких найважливіших процесів відноситься процес глобалізації та системна криза західного суспільства та економіки);
- особливості законодавчої бази та системи державного регулювання економічної діяльності;

- діяльність постачальників та особливості їх культури ділових відносин;

- діяльність конкурентів та особливості їх культури ділових відносин;

- особливості економічного стану, споживчих вимог, економічної культури, стану економічної свідомості, поведінки споживачів;

- особливості діяльності суспільних інститутів, у т.ч. профспілкових організацій.

Серед факторів внутрішніх, які впливають на формування ОК певної організації, слід виділити такі:

- фактори історичного розвитку певної організації;

- галузь (вид діяльності) організації;

- форма власності;

- масштаб діяльності організації;

- цілі організації та її стратегія;

- особливості системи управління, у тому числі системи мотивації та розвитку персоналу, системи контролю і т.д.;

- духовно-культурні, соціально-психологічні, професійні характеристики та поведінка керівників організації;

- духовно-культурні, соціально-психологічні, професійні характеристики персоналу організації.

У більш узагальненому вигляді можливо стверджувати, що на формування організаційної культури впливають ті фактори, які формують її ядро, тобто: цінності, цілі, культурні стереотипи засновників та керівників організації; цінності, цілі, культурні стереотипи персоналу; вимоги, які висуває суспільство до діяльності організацій – норми соціальної відповідальності по відношенню до різних її суб'єктів (суспільство, держава, інші організації, персонал, навколишнє середовище); вимоги, які формуються на рівні ринку – норми ділової культури як культури отримання прибутку (див. рисунок Б.3).

Важливим фактором, який впливає на ОК та є суттєвим важелем її зміни, є система мотивації. А сама культура впливає на такі показники та процеси, як якість трудового життя, задоволеність працею, результативність діяльності організації (див. рисунок Б.4).

Найважливішим фактором, який впливає на особливості організаційної культури, є саме *цінності, світогляд, психологічні особливості та відповідна поведінка керівника* (керівників) та його найближчого оточення.

Саме з особистістю керівника та його поведінкою, стилем керівництва пов'язує основні фактори формування та, відповідно, зміни організаційної культури Е. Шейн. Згідно з його баченням, можливо виділити п'ять первинних та п'ять вторинних змінних, які впливають на стан та формування організаційної культури.

До первинних відносяться [66]:

- *точки концентрації уваги вищого керівництва* — те, на що звертають серйозну увагу керівники, про що вони часто говорять, як про те, що має важливе значення для організації, поступово перетворюється на предмет уваги і турботи співробітників і включається в число норм, на основі яких складається критерійна база поведінки людей в організації;

- *реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації*. У разі, коли в організації виникають критичні ситуації, співробітники починають переживати загострене почуття турботи. Оскільки вони загострено сприймають те, що відбувається в організації, то в процесі їх спостереження за тим, як керівництво підходить до вирішення кризової ситуації, чому воно віддає перевагу, формується система цінностей і вірувань, які набувають характеру реальності для членів організації;

- *ставлення до роботи і стиль поведінки керівників*. Внаслідок того, що керівники займають особливе становище і на них спрямована увага співробітників, стиль їх поведінки, їх ставлення до роботи стає еталоном для всієї організації. Працівники свідомо або неусвідомлено підстроюють свої дії під ритм роботи керівника, дублюють його підхід до виконання своїх обов'язків і тим самим формують стійкі норми поведінки в організації;

- *критеріальна база заохочення співробітників*. На формування організаційної культури великий вплив має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. У членів організації, які розуміють, за що вони одержують винагороду або ж покарання, достатньо швидко складається уявлення про те, що вважається хорошим, а що — поганим. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплю-

ючи тим самим в організації і певну організаційну культуру;

- *критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.* Так само, як і у випадку із заохоченням, критерії, що використовуються керівництвом при відборі на роботу в організацію, при просуванні співробітників і їх звільненні, дуже сильно впливають на те, які цінності поділятимуться співробітниками організації і, отже, відіграють істотну роль при формуванні організаційної культури.

В структуру вторинних чинників входять:

- *структура організації.* Залежно від того, як сконструйована організація, як розподіляються задачі і функції між підрозділами і окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування компетенцій, у її членів складається уявлення про те, якою мірою вони користуються довір'ям керівництва, про те, наскільки в організації присутній дух свободи і цінується ініціативність;

- *система передачі інформації і організаційні процедури.* В організації поведінка співробітників постійно регламентується різними процедурами і нормами. Люди спілкуються один з одним певним чином і за певними схемами, заповнюють певні циркуляри і форми звітності, з певною періодичністю і в певній формі роблять звіт про виконану роботу. Всі ці процедурні моменти створюють певний клімат в організації, який глибоко проникає в поведінку її членів через регулярність і повторюваність процедурних моментів;

- *зовнішній і внутрішній дизайн і оформлення приміщення, в якому розташовується організація.* Дизайн приміщення, принципи, що використовуються, розміщення співробітників, стиль декорування і тому подібне створюють у членів організації певне уявлення про організаційний стиль взагалі, про їх позицію в організації і, врешті-решт, про ціннісні орієнтири, властиві організації;

- *міфи і історії про важливі події і осіб, що відіграли і відіграють ключову роль в організації, форми міфотворчості і героїзації.* Легенди і розповіді про те, як створювалася організація, які видатні події були в її історії, хто з людей і яким чином зробив сильний вплив на її розвиток, сприяють становленню системи стійких уявлень про дух організації,

зберігаються в часі і відтворюються в яскраво емоційній формі;

- *формалізовані положення про філософію і значення існування організації.* Сформульовані у вигляді принципів роботи організації набір її цінностей, заповідей, яким необхідно слідувати, щоб зберігати і підтримувати дух організації, положення про її філософію і цілі в тому випадку, якщо вони належним чином доводяться до всіх її членів, сприяють формуванню організаційної культури, адекватної місії організації.

6.5 Вплив культури на діяльність організації

Питання впливу організаційної культури на діяльність організації досить широко розглядалось зарубіжними дослідниками. Інтерес до цього був пов'язаний у першу чергу зі спробою відповісти на питання щодо чинників, які впливають на ефективність діяльності організації, та зі з'ясуванням ролі саме культурних факторів.

Різні дослідники розглядають вплив культури на ефективність фірми з різних позицій. Наприклад, у результаті дослідження діяльності більш ніж 200 компаній з різних галузей Джон Коттер і Джеймс Хескет [73] прийшли до висновку, що вплив культури фірми на ефективність її функціонування слід оцінювати, в першу чергу, з точки зору її впливу на процес прийняття рішення співробітниками фірми. Зокрема ними аналізувалися зростання обороту на ринку, зростання виручки, рентабельність інвестицій, а також ступінь впливу певної культури на інтереси клієнтів, співробітників.

Автори дослідження виявили залежність думок співробітників фірми щодо ефективності її культури від ступеня впливу культури на її діяльність: у тих фірмах, де останніми роками стан покращився, співробітниками визнавалося, що адекватна культура в більшій мірі допомогла збільшити ефективність і в меншій мірі давала негативний вплив. У тих компаніях, де стан погіршився, співробітники одноставно сходилися на думці, що саме неоптимальна культура фірми була основним фактором зниження ефективності.

Аналізуючи взаємозв'язок між культурою і результатами діяльності фірми, можна помітити і зворотний вплив економічної ефективності фірми (або її комерційного успіху) на культуру.

Успіх фірми має позитивні наслідки не тільки в плані підвищення матеріального добробуту працівників, а й розвитку в них почуття єдності та відданості своїй фірмі, віри в її майбутнє, що значно збагачує культуру фірми. Очевидно, що дані фактори здійснюють визначальний вплив на процес розвитку культури фірми і відіграють суттєву роль у забезпеченні поширення її базових принципів серед персоналу. І, навпаки, серйозні невдачі фірми можуть призвести до ситуації загальної пригніченості, депресії, почуття невпевненості і страху, підриваючи тим самим і наявну на фірмі культуру.

Сучасним швейцарським дослідником Д. Денісоном була розроблена модель впливу ОК на ефективність організації. У даній моделі під ефективною організацією розуміється організація, здатна вирішувати проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації. Вона полягає в описі взаємопов'язаного впливу на ефективність організації чотирьох факторів організаційної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії.

Дослідження корпоративної культури, проведені Д. Денісоном та В.С. Нілом, виявили зв'язок з такими показниками якості роботи:

- прибутковість (у тому числі віддача від активів – ROA; віддача від інвестицій –ROI; віддача від продажу -ROS);
- питома вага компанії в обороті ринку (частка ринку);
- якість продукту;
- зростання продажу;
- інновації;
- задоволеність працівників.

За допомогою чисельних економетричних досліджень Д. Денісон встановив зв'язок між певними характеристиками організаційної культури та показниками якості роботи організації (таблиця 6.2) [52].

Також до основних переваг підприємств з високим рівнем організаційної культури можна віднести такі:

- економію на трансакційних витратах, витратах на управління;
- посилення творчого характеру діяльності;

- підвищення якості людського капіталу, людського розвитку;
 - підвищення рівня причетності працівників до підприємства;
 - посилення мотивації працівників;
 - підвищення довіри та стійкості взаємовідносин між учасниками господарських відносин та посилення соціального партнерства;
 - підвищення стійкості підприємства за умов нестабільності чи погіршення зовнішнього середовища.
- Усі ці переваги у сукупності забезпечують підприємству конкурентну перевагу.

Таблиця 6.2 – Вплив характеристик оргкультури на різні економічні показники

Характеристик и ОК	Вплив на показники якості роботи організації
Мета і стабільність	У більшій мірі впливає на фінансові показники, такі як ROA, ROI, ROS. Коли значення індексів мети і стабільності вище 75%, це зазвичай вказує на високу віддачу від інвестиційних активів і продажу, а також на операційну силу організації
Стабільність і залученість (внутрішній фокус)	Впливає на якість задоволення робітника і віддачу від інвестицій. Значення індексів даних параметрів вище 75% означає високий рівень якості продукту, менший відсоток браку, переробки, правильне розподілення ресурсів і більш високий рівень задоволеності працівника
Залученість і здатність до адаптації	Діє на розвиток продукту і інновацій. Значення індексів даних параметрів вище 75% означає високий рівень інновацій і виробництва, креативності, швидке реагування на зміну потреб клієнтів і власних робітників

Здатність до адаптації і мета (зовнішній фокус)	Впливає на доходи, зростання продажу і частку ринка. Коли значення індексів даного параметра виявляється вище 75%, в організації з більшою вірогідністю спостерігається постійне зростання продажу і частки ринку
---	---

Вплив ОК на діяльність організацій також можливо розглядати в єдності п'яти напрямків її впливу, а саме впливу на:

- 1) процеси, що протікають в організації;
- 2) структуру організації;
- 3) поведінку персоналу організації;
- 4) конкурентоспроможність організації;
- 5) загальну результативність діяльності організації.

Такий підхід дозволить врахувати і проаналізувати сукупний вплив організаційної культури на фірму, включаючи всі аспекти діяльності й життя організації, дасть цілісне її розуміння.

Організаційна культура впливає на внутрішньоорганізаційні процеси: спілкування (комунікацій), прийняття рішення, кар'єри, соціалізації, виробництва і трудовий процес.

Вплив ОК на конкурентоспроможність організації виявляється у формуванні позитивної репутації та привабливого іміджу фірми і виробленого продукту серед споживачів, ділових партнерів, громадськості. Організаційна культура, орієнтована на інновації, підвищуючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність організації, чим підвищує конкурентоспроможність фірми за рахунок наявності унікальних розробок, технологій, продукції.

Вплив ОК на загальну результативність діяльності організації складається із сукупності розглянутих вище напрямків її впливу. Вплив ОК на економічну ефективність діяльності організації відображається в економічних результатах діяльності організації, особливо в зростанні ринкової вартості фірми, гудвілу.

Вплив ОК на діяльність організації виявляється у досягненні головної мети організаційної культури – забезпеченні самоорганізації соціально-економічної системи за допомогою персоналу, підвищення трудового потенціалу організації, який є складовою загального економічного потенціалу фірми. Досягнення

головної мети ОК - підвищення трудового потенціалу призводить до зростання компетенції персоналу. Зростання компетенції означає зростання прибутку, прибутковості організації [32].

Зовнішнє середовище також впливає як на ОК, так і на організацію. Зворотний зв'язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через організаційну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація ОК до змін у зовнішньому середовищі, що тягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств. Більш того, якісна ОК є додатковим і навіть визначальним джерелом збереження як самої організації, так і її зовнішнього оточення в умовах соціальної та економічної нестабільності, кризи. Якщо домінантою ОК та, відповідно, стилю поведінки організації є стабільність, визначеність, соціальна відповідальність, організація тим самим протидіє зовнішньому хаосу, невизначеності, безвідповідальності і таким чином захищає та зберігає себе як точку зростання майбутнього соціально-економічного підйому. У країнах з високорозвиненою соціальною і економічною інфраструктурою ОК розробляє правила взаємостосунків, припускаючи, перш за все, моральну, а не юридичну відповідальність, що суттєво полегшує партнерські відносини, додає зовнішнім діловим контактам стійкості, передбаченості і гнучкості.

Узагальнена схема впливу ОК на діяльність організацій подана на рисунку Б.5.

ДОДАТОК Б

Теоретичні засади вивчення організаційної культури

Таблиця Б.1 – Основні властивості ОК

Властивості ОК	Їх зміст
Системність	Культура є достатньо складною системою, що об'єднує окремі елементи в єдине ціле, керуючись певною місією в суспільстві і своїми пріоритетами
Динамічність	У своєму русі культура проходить стадії зародження, формування, підтримки, розвитку, вдосконалення і припинення (заміни). На кожному етапі з'являються свої «проблеми зростання», що закономірно для динамічних систем. Щоб сприяти успішному зростанню швидкозростаючого підприємства, оргкультура повинна володіти підвищеним динамізмом, гнучкістю і високою здатністю до змін. Повільно зростаючі організації орієнтуються, як правило, на бюрократичні норми і цінності, перш за все, на владу і статус, самоствердження, ієрархію, єдиноначальність
Відносність	Культура не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як з власною метою, так і з оточуючою дійсністю, іншими оргкультурами, відзначаючи при цьому свої слабкі і сильні боки, переглядаючи і удосконалюючи ті або інші параметри
Структурованість	Елементи, що становлять оргкультуру, є строго структурованими, ієрархічно підпорядкованими і мають свій власний ступінь актуальності і пріоритетності
Неоднорідність	Усередині оргкультури може бути багато локальних культур, які відображають диференціацію культури за рівнями, відділами, підрозділами, віковими групами, національними групами і іншими ознаками і які називаються субкультурами. Наявні, як правило, і контркультури, які відкидають загальну оргкультуру або будь-який з її елементів. Контркультури можуть знаходитися в прямій опозиції до домінуючої культури, в опозиції до структури влади і органів управління або в опозиції до певних елементів загальної оргкультури, її структурних складових, норм взаємостосунків, цінностей і т.п. Субкультура може знаходитися в тому ж вимірюванні, що і домінуюча оргкультура, або створювати в ній мовби друге вимірювання

Розподіленість	Будь-яка культура існує і ефективно розвивається лише завдяки тому, що її постулати, норми і цінності поділяються персоналом. Чим вище ступінь розподіленості, тим більш суттєвий і більш сильний вплив на поведінку персоналу організації надають норми і цінності, цілі, кодекси й інші структурні елементи оргкультури
Адаптивність	Здатність залишатися стійкою і протистояти негативним діям, з одного боку, і ставати частиною позитивних змін, не втрачаючи своєї ефективності, з другого боку. Ця властивість напряду залежить від такої характеристики, як сила оргкультури

Таблиця Б.2 – Субкультури в організаціях

Класифікаційна ознака	Тип і характеристика субкультури
за ступенем збігу цінностей субкультури з цінностями організаційної культури в цілому	<ul style="list-style-type: none"> • «передова» субкультура - це, як правило, субкультура центрального апарату управління (який якнайбільше і впливає на домінуючу культуру), де відданість ключовим цінностям домінуючої культури виявляється сильніше, ніж в інших частинах організації; • «неконфліктуюча» субкультура, де ключові цінності домінуючої в організації культури приймаються членами групи разом з набором інших цінностей, які не конфліктують із загальноприйнятими. Частіше всього така субкультура існує у віддалених від центру підрозділах організації (територіальних або функціональних). Саме так суб'єкти організації пристосовуються до специфіки діяльності або місцевих умов; • «контркультура» - носіями цього типу субкультур є члени організації, які відкидають цінності домінуючої в організації культури. Як правило, «контркультури» можна розцінювати як вираження незадоволеності індивідів або груп тим, як центральний управлінський апарат організації розподіляє організаційні ресурси. Не маючи нагоди відкрито протистояти прямим вказівкам керівництва, носії «контркультури» виражають незгоду з існуючими умовами діяльності шляхом формування і культивування особливої системи цінностей і правил поведінки, що суперечить домінуючій в організації культурі
за тим, які підрозділи в організації є носіями тієї або іншої субкультури	<ul style="list-style-type: none"> • субкультури територіальних підрозділів організації, наприклад субкультури національних представництв міжнародних компаній (багато в чому обумовлені необхідністю залучати до роботи місцевий персонал) або філіали організацій в країнах з великою територією ; • субкультури різних функціональних підрозділів організації
за ієрархією носіїв субкультури	<ul style="list-style-type: none"> • субкультура топ-менеджменту компанії; • субкультура керівників середньої ланки; • субкультура рядових співробітників організації

Таблиця Б.3 – Функції організаційної культури

Функції	Їх зміст
Творча (пізнавальна)	Дозволяє працівнику реалізувати в рамках оргкультури такі особистісні мотиви, як допитливість, схильність до аналізу і наукових досліджень, бажання краще усвідомити свій світ і своє в ньому призначення, визначити своє місце і статус в певному колективі людей, пізнати своє «я», свої сильні і слабкі сторони і т.п.
Сенсоутворююча і ціннісно-орієнтаційна	Формування у людей поглядів і ставлення до сенсу життя і правильного розуміння тих цінностей, які пропонує оточення. Множинність систем цінностей і схильність до будь-якого впливу деколи примушують людину відмовитися від позитивних загальнолюдських цінностей і ідеалів, вибравши нелюдяні, грубі, антигуманні, користололюбні або аморальні ціннісні орієнтири. Особові цінності є генетично похідними від цінностей соціальних груп. Вибір і освоєння людиною цінностей обумовлені відчуттям її ідентичності, приналежності до тієї або іншої малої групи. Ці малі групи можуть служити свого роду фільтром, прискорюючи, уповільнюючи або навіть перешкоджаючи освоєнню цінностей
Комунікаційна	Встановлення і використання через пізнані цінності, норми ділової поведінки і етики спілкування ефективних комунікаційних потоків, що забезпечують взаєморозуміння, взаємодію і одноманітність в аналізі і оцінці будь-якого виду інформації, будь-якого виду діяльності. Шляхом розроблення ефективних комунікацій посилюється залучення кожного працівника до справ організації, до вирішуваних нею проблем. Дана функція дозволяє задовольнити природну і останнім часом вельми актуальну потребу в інформації
Нормативно-регулююча, оцінювальна	Завдяки своїй інтеграційній спрямованості веде до ідентифікації працівниками себе з організацією, задає регулюючі норми поведінки працівників, роблячи цю поведінку передбаченою і керованою. Саме завдяки розвитку цієї функції народжується таке ставлення до роботи, яке приводить не просто до задоволеності працею, а до прихильності до організації в цілому. Нормативно-регулююча функція дозволяє контролювати форми поведінки і сприйняття, виробляючи найдоцільніші з погляду даної організації
Мотивуюча	Приналежність до сильної оргкультури вже сама по собі є могутнім стимулом до зростання продуктивності, бажання діяти в інтересах і на благо своєї організації. Висока місія, великі цілі, зразкові доброзичливі взаєностосунки, продумана система матеріального і соціального стимулювання, демократичний стиль і процедури управління, будучи частинами оргкультури, мають величезну мотивуючу дію на роботу персоналу підприємства
Інноваційна	Зовнішня функція, що допомагає організації вижити в умовах конкурентної боротьби, зайняти передові позиції в економіці. Основу її складають система цілей, орієнтована на потреби клієнтів, готовність до ризику і впровадження інновацій, соціальна відповідальність. Результатом її є створення позитивного іміджу організації і завоювання високого авторитету в постачальників і споживачів
Стабілізаційна, зберігаюча, охоронна	Розвиток системи соціальної стабільності в організації, досягнення спільної згоди на основі об'єднуючої дії найважливіших елементів культури, зростання згуртованості колективу



Рисунок Б.1 – Рівні вивчення організаційної культури

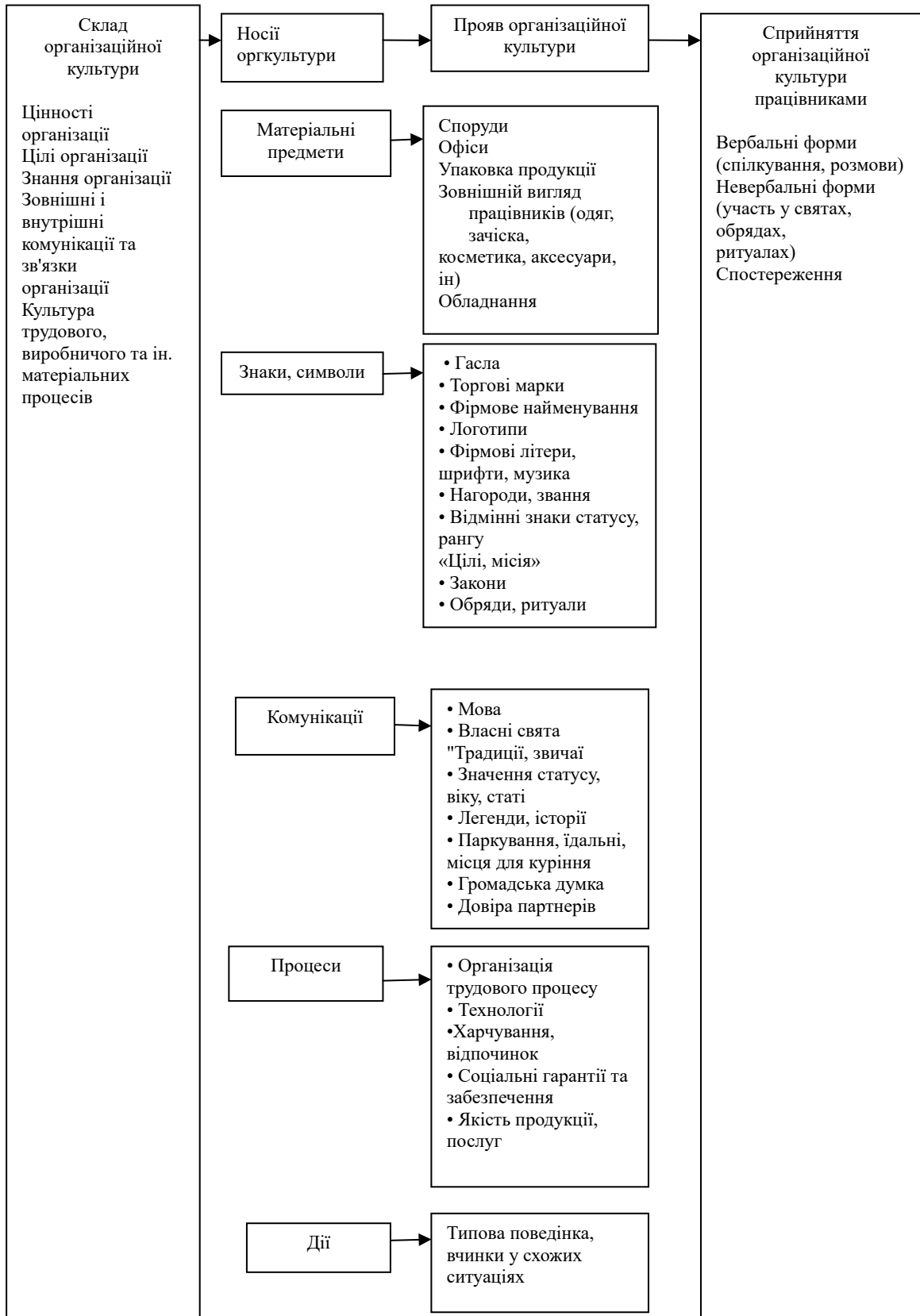


Рисунок Б.2 – Укрупнена модель організаційної культури

Таблиця Б.4 – Характеристика форм прояву культури на підприємстві

Форми прояву культури	Зміст
1 Філософія підприємства	Філософія підприємства – основа світогляду фірми, колективної свідомості організації, фундаментальні визначальні ідеї, принципові погляди на навколишній світ і себе в ньому
2 Кодекс честі підприємства	Кодекс є внутрішньокорпоративним документом, у якому містяться основні принципи, яких підприємство зобов'язується дотримуватися у відносинах із зовнішніми контрагентами, державою та працівниками
3 Цінності	Цінності є ядром організаційної культури. До цінностей організації можна віднести новаторство, ініціативність, творчі здібності; призначення організації і її «особистість» (високий рівень технології і якості, лідерство у своїй галузі, відданість своїй професії тощо)
4 Легенди	Історії, що передаються з вуст в уста співробітниками підприємства
5 Традиції і ритуали	Ритуал – це повторювана послідовність діяльності в різних підрозділах підприємства, що дає відповідь на такі питання: «Які поставлені цілі найбільш істотні?»; «Які люди найбільш цінні для підприємства, а які тільки напрацьовують імідж?» та ін.
6 Символи могутності підприємства	Зовнішні прояви могутності підприємства, до яких належать: розмір і розташування офісів, престижне меблювання, стиль одягу і презентабельність співробітників
7 Мова	Унікальні терміни, що описують устаткування, офіси, співробітників, постачальників, клієнтів і продукцію, тобто все те, що має безпосередньо стосуватися сфери діяльності організації
8 Імідж	Поняття «імідж» означає образ, враження. Образ підприємства створюють люди, які працюють на ньому, і від їхньої кваліфікації, відповідальності, уміння працювати з партнерами і клієнтами залежить його успіх і процвітання

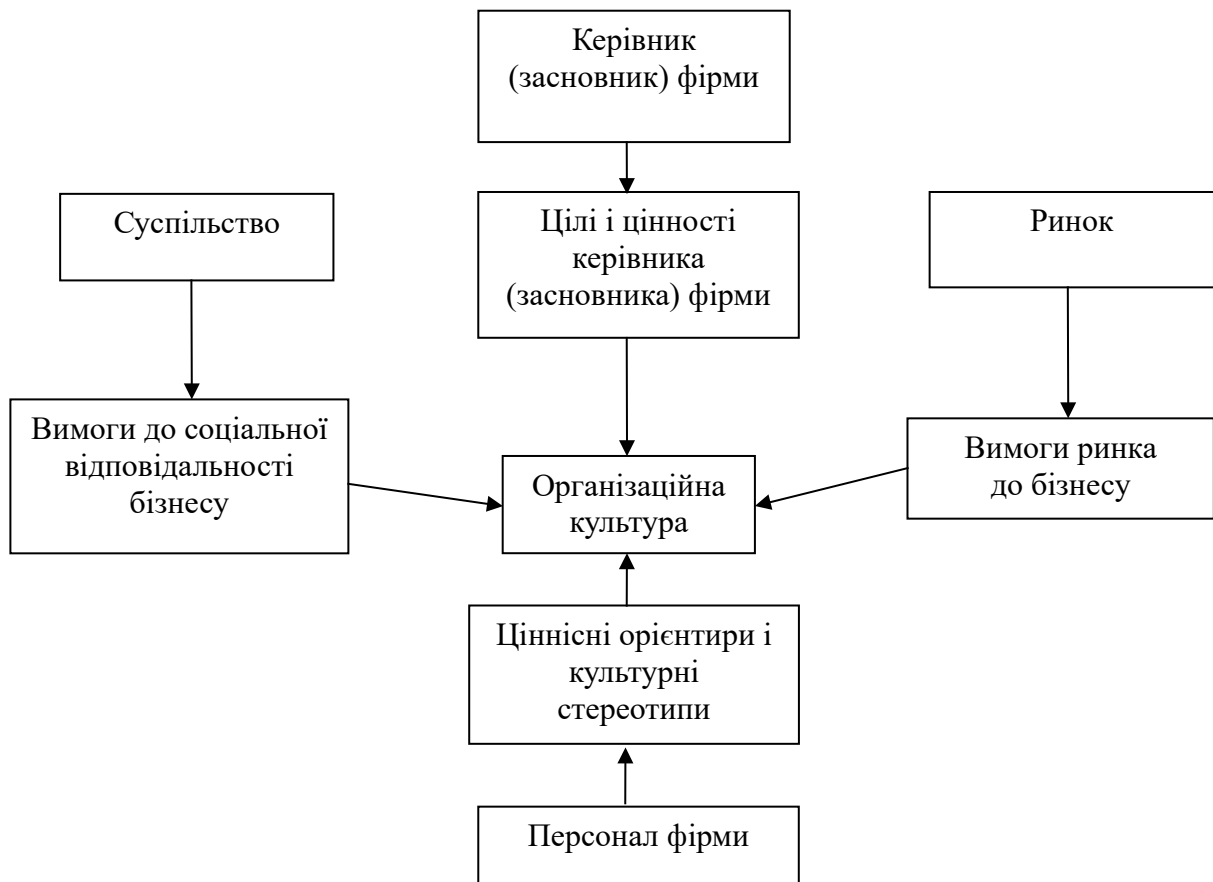


Рисунок Б.3 – Фактори, що формують ОК

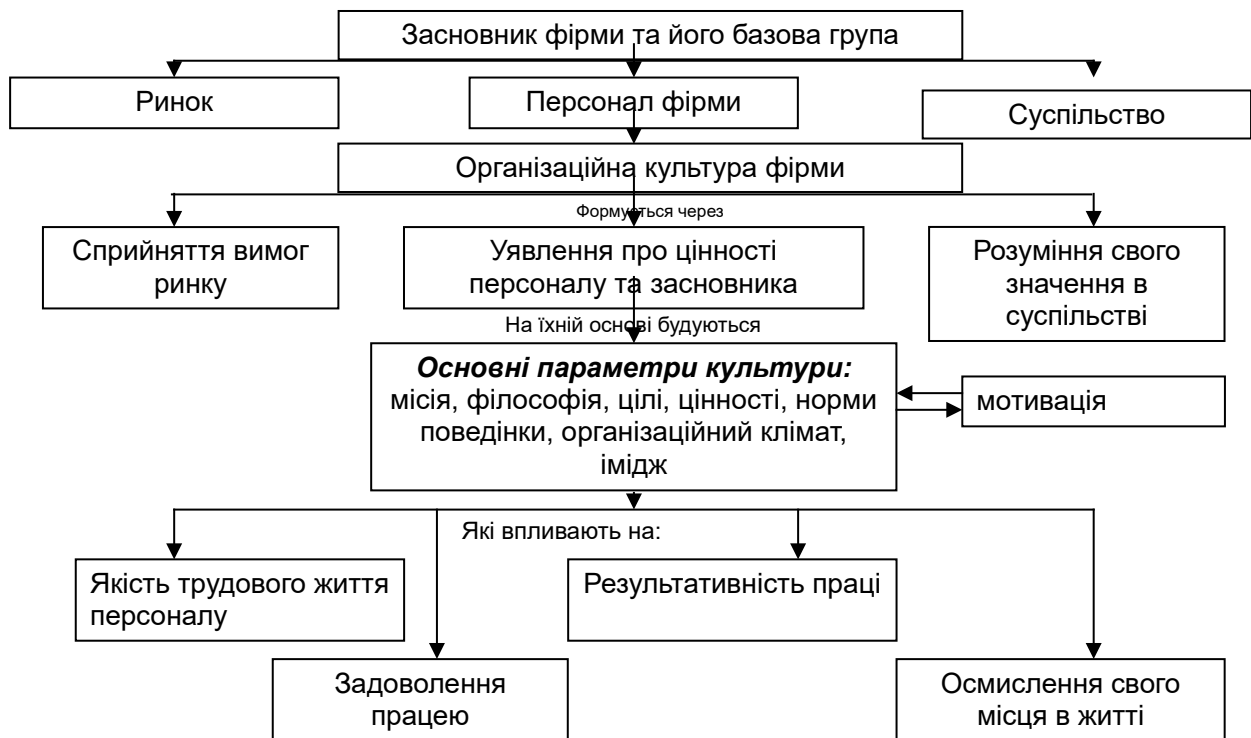


Рисунок Б.4 – Формування ОК та її вплив на діяльність організації

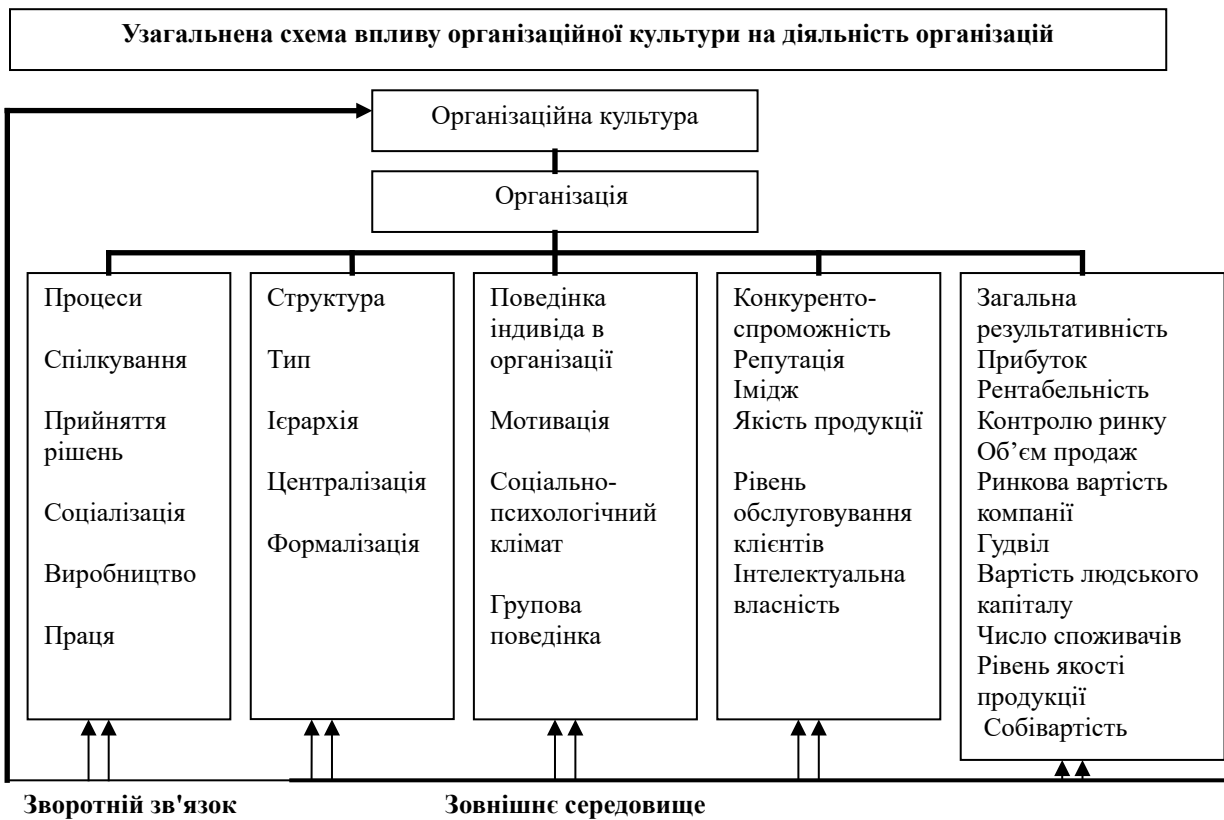


Рисунок Б.5 – Узагальнена схема впливу ОК на діяльність організацій

Таблиця 4.1 – Ментальні особливості людини східнослов'янської православної і західної цивілізацій, особливості господарського життя та системи управління

Православна східнослов'янська цивілізація	Західна цивілізація
1	2
<p>Ментальні особливості</p> <p>1 Головним для людини був пошук сенсу життя, основною ідеєю організації суспільства, ціннісним ядром культури є внутрішнє перетворення особистості.</p> <p>2 Східна цивілізація - це переважання умогляду розумової сили над дією (волею, силою бажань). Це споглядальне життя, спрямоване на пошук сенсу будь-якого почуття і дії.</p> <p>Сила серцевого споглядання – це суто християнський феномен, це православна спадщина російської людини. Це нез'ясовне з'єднання духовного почуття віри, надії і любові до Бога і творіння з розумом людини, тобто з його вищою розумовою здатністю. У результаті такого поєднання людина починає бачити первісне значення речей, розуміти свою природу і природу творіння. У серцевому спогляданні долається суперечність між вірою і знанням – віра як духовне почуття з'єднується в ньому з розумом як органом пізнання.</p> <p>3 Іншого боку, потрібно відзначити і переважання емоційної (чуттєвої) складової.</p> <p>Так, відомий російський філософ І.О. Ільїн зазначав, що в російському народі над силами бажань і силами розуму панує почуття, яким би це почуття не було. Російській людині, перед тим, як щось робити, або перед тим, як щось вивчати, необхідно це «щось» полюбити, вірити в нього, покласти в нього</p>	<p>Ментальні особливості</p> <p>1 Західнохристиянський напрямок бере початок від Риму, його права, державності, поняття приватної власності. Основні теологічні питання цього напрямку – права людини, а ідея суспільства – правове улаштування соціального життя.</p> <p>Лінію висхідного розвитку індивідуалізму особистості можна описати так: Якщо «Я» Середньовіччя відповідає корпоративній властивості людини і у відношенні до Бога вона лише член корпорації, то вже в епоху Реформації її «Я» – це вже «Я» світського або релігійного індивідуалізму, «Я» людини, яка веде світське активне життя. Просвітництво й Новий Час принесли визнання політичних, економічних, правових і релігійних свобод людини як її природних прав.</p> <p>Господарство, економіка починають форму-вати людину як економічно активного суб'єкта.</p> <p>2 Пріоритет дії (бажань, волі) над</p>

останню	умоглядом (розумом), переважання волі і рацію над почуттями.
---------	--

Продовження таблиці 4.1

1	2
<p>надію. Є речі, в які смішно вірувати, на які нерозумно сподіватися, які соромно любити. Але куди ж подінеш натуру – повинна російська людина, перш за все, вірувати, сподіватися і любити: без усього цього, як зазначає І. Ільїн, ми перетворюємося на «ледарів і марнотратників» (вольовий бік) або «порожніх і шкідливих розмовників» (інтелектуальний бік).</p> <p>3 Ідеї внутрішнього перетворення особистості відповідає культура інтравертної особистості.</p> <p>Внутрішнє перетворення особистості зумовило формування таких якостей, як необхідність цілісного сприйняття світу (органічного злиття істини і добра, знання і віри), моральний максималізм, совісність і самозаглиблення.</p> <p>І.О. Ільїн визначав такі риси характеру російської людини:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) гарт і «витривалість без міри», «зніженості народ не відає»; 2) життєва мудрість, оскільки природа «за будь-який буттєвий крок змушує розплачуватися тяжкою працею і злиднями»; 3) передбачливість і «почуття» коливного ритму природи і клімату, які можна назвати розвиненою інтуїцією – чуттям, винахідливістю, проникливістю, заснованими на попередньому досвіді; 4) найширший діапазон (інтервал між крайніми точками психічного збудження) настроїв, переданий природою, від стану спокою, врівноваженості, розслабленості, «дрімотної інтенсивності», навіть сонливості до стану зосередженості, 	<p>3 Ідеї правового улаштування соціального життя в Західній Європі відповідає культура екстравертної особистості.</p> <p>Ця ідея виховала в людині раціоналізм, прагматизм, спрямований на моральне вдосконалення, соціалізованість.</p> <p>4 У мирському житті властивий індивідуалізм. Автономна особистість – основний суб'єкт ринкових відносин. Для європейця спасіння людини залежить від діяльності корпорації – церкви, у владі якої відпущення гріхів і оцінка заслуг віруючого (індульгенції існують до цього часу). У протестантизмі великий вплив релігійної громади. Свобода розуміється, перш за все, як індивідуальна. Вона забезпечується формалізованими правами.</p> <p>5 Правове суспільство. Пріоритет «писаного права».</p> <p>6 Побутове досягнення успіху – стандарт західної повсякденності. Зняття в західному світі моральної заборони на особисте збагачення привело в рух нові стимули, що сприяло активізації підприємництва. Однак прагнення</p>

стрімкості, горіння, пристрасності, коли людина буває «радісною до небес – до смерті сумною»;	до прибутку і користолюбство обернулися споживацтвом. Коли символом успіху стають
---	---

Продовження таблиці 4.1

1	2
<p>5) безстрашність, вихована природою, «нехай навіть вона страхітливо несамовита і грізна»;</p> <p>6) інтенсивність (напруженість, підсилення) буття, пов'язана з тим, що людина «сприймає пристрасно і радіє могутності світової стихії» і сама відчуває себе її частиною, а значить – несе в собі природну стихійність і проявляє її в житті;</p> <p>7) прагнення до глибокого розуміння явищ, тому що «хаос природи є для неї не безладом, не розпадом або загибеллю», а самим життям, «першою сходинкою до більш високого розуміння, наближенням до одкровення», «в безмірному і нескінченному шукає вона закон і форму»;</p> <p>8) безмір у вияві почуттів, досягненні цілей, «мрія про останнє і кінцеве, бажання заглянути в неозору далечінь, здатність не боятися смерті»;</p> <p>9) інстинктивна, вроджена спрямованість до досконалості, краси, природно сприйнятої з природи, преображення світу, досягнення гармонії;</p> <p>10) розвинений інстинкт самозбереження - винахідливий, темпераментний, талановитий у проявах». «Ми нікого не чіпаємо і нас не чіпай», терпіння, неамбіціозність, необразливість.</p>	<p>гроші, незалежно від того, яким чином вони зароблені, стереотип поведінки людей різко змінюється. Західні дослідники виділяють такі негативні явища в житті західного суспільства: 1) ставка на раціоналізацію зруйнувала в західній цивілізації "духовну тканину", і "західна людина все більш орієнтована на цінності предметного світу"; 2) "в суспільстві спостерігається тенденція наближення до крайнього типу досягнення, в якому цінності успіху не супроводжуються затвердженням відповідних коштів". Система правового та морального контролю "за досягненням капіталів" виявляється дуже ненадійною, "в результаті зростає саморуйнівна поведінка"; 3) в американському суспільстві, крім уміння робити гроші, знаходять своє місце й інші здібності, "але навіть якщо вони і торжествують, то лише після того, як пройшли зіставлення з грошовими цінностями та перевірку на придатність до продажу". Отже, влада грошей руйнує моральну основу західного суспільства, всі людські здібності</p>

зіставляються з грошовими цінностями і тільки потім визнається їх придатність.

Продовження таблиці 4.1

1	2
<p>4 У повсякденному (світському, в тому числі господарському) житті росіянам властиве прагнення до великої громади, соборне начало, а у ставленні до віри російський менталітет більш індивідуалізований: «ходіння перед Богом, проходження свого шляху з думкою про Бога, з відповідальністю перед Ним».</p> <p>Властива схильність до свободи духу, глибина внутрішнього життя, часткова передовіра особистої свободи колективу.</p> <p>5 Велика роль належала природному праву. Росіянин, українець менш «законник», для нього зміст важливіше форми. Для нього немає місця культу холодної справедливості. «Суди по совісті, а не за законом».</p> <p>Традиції дисциплінованості, централізму, поваги до самотності народностей, соборності, духовності, надмірна повага до державної влади поєднується з неповагою до закону, причому і зверху, і знизу притаманна неповага до казенної власності-в будь-яких її формах. Крадіжка у держави завжди була «нормальним» джерелом доходу для значної частини населення.</p> <p>6 Спосіб споживання – «істинне благополуччя-спокійність душі і сумління».</p> <p>7 Орієнтування на минуле і майбутнє, схильність покладатися на «авось», утопізм і довготерпіння.</p> <p>8 „Її підтримує живе вселенське почуття загальності і заспокійливих взаємозв'язків у світі. Її переважне відчуття -</p>	<p>7 Орієнтування на поточний момент, на оптимізує розрахунок.</p> <p>8 „Його точковому почуттю властивий як переважаючий душевний настрій початковий страх ... Європеець як людина зовсім самотній. Для нього надійно існує тільки його власне «Я» ... Він метафізичний песиміст, заклопотаний лише тим, щоб впоратися з емпіричною дійсністю. Він не довіряє початковій суті речей. Він не вірить твердо в надземні сили, що осмислено організують буття.</p> <p>Він переживає світ як хаос, який тільки завдяки людині отримує свій сенс і виправдання. Його постійно мучить страх, що світ затріщить по всіх швах, як тільки він зніме з нього свою руку, що без відпочинку творить. Це нещасна людина, куди більш нещасна, ніж росіянин.</p>

споконвічна довіра”.	
----------------------	--

Продовження таблиці 4.1

1	2
<p>Особливості господарського життя та системи управління</p> <p>9 Особливості клімату, просторість території країни і мала густина населення, багатство природних ресурсів, аграрний тип економіки.</p> <p>Місто – адміністративний, торговий центр; промисловість була розкидана по селах, збут продукції проводився через торгового посередника на віддалений ринок, що створювало передумови замкнутості на власний економічний простір. Господарська діяльність здійснювалася в умовах натурального господарства та зрівняльно-передільної громади.</p> <p>Інститут приватної власності, який почав розвиватися у Київській Русі, був замінений надалі нерозподіленою власністю, злиттям влади і власності.</p> <p>10 Державна організація суспільства відбувалася зверху. До середини XVIII ст. стани розрізнялися не правами, а повинностями. Сильна державна влада співіснувала з розвиненим інститутом місцевого самоврядування.</p> <p>11 Раціональна частина системи управління сприймається у нас досить скептично, всі регламенти, рутини терпяться тільки з необхідності, немає внутрішньої звички «довгого вольового дихання» (І. Ільїн), особливо якщо в основі його стимуляції лежать повсякденні, «земні» підстави. Російський працівник стає вольовим в умовах бід або авралу</p>	<p>Особливості господарського життя та системи управління</p> <p>9 Особливості клімату, невеликі території країн і висока щільність населення, бідність природних ресурсів, індустріальний тип економіки.</p> <p>Місто-центр дрібної промисловості. Вироблена продукція йшла на місцевий ринок, безпосередньо до споживача. Захід успадкував від Римської імперії поняття приватної власності, що спирається на добре організовану базу юридичних кодексів. Власність мала самостійне значення і не обов'язково ідентифікувалася з владою.</p> <p>Багатовікова культура приватної власності розвинула таку якість економічної особистості, як господарський індивідуалізм до економічного раціоналізму, важливого не тільки для окремої особистості, але і для всього народного господарства в цілому.</p> <p>10 Державна організація суспільства поступово формувалася знизу на основі врахування взаємних привілеїв і обов'язків, які послужили основою державно-демократичних форм правління.</p> <p>11 Пріоритет дії (бажань, волі) над умоглядом (розумом), переважання в англосаксонських культурах волі і раціо над почуттями веде до</p>

Продовження таблиці 4.1

1	2
<p>(тобто на короткий час); на активну роботу протягом довгого часу ми заряджаємося тільки з усвідомлення глобальності завдання (ще краще, щоб воно у своє формулювання включало містичні елементи).</p> <p>12 Перетворення мали політичний характер (перетворення захисної оболонки), не зачіпали ядро.</p>	<p>панування на західних підприємствах сильної раціональної системи управління (яка сприяла застосуванню формалізованих і чітко документованих процедур) з переважанням силових управлінських впливів, але «емоційно» сухої.</p> <p>12 Перетворення зачіпали ядро (зміна релігії).</p>