

**ВПЛИВ НАЦІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ
НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

Ю.М. Петрушенко¹, Т.А. Голець²

ВСТУП

Більшість вчених не ставить під сумнів прийняту в соціальних дослідженнях гіпотезу, відповідно до якої господарські відносини впливають на ідеї та світогляд людей, однак набагато менше говориться про те, що зворотне теж правильно – різні аспекти культури формують господарські інститути і процеси. На думку А. Етціоні, засновника Товариства з розвитку соціоекономіки (SASE), цей напрямок наукових досліджень є багатообіцяючим для пояснення багатьох сучасних глобалізаційних та трансформаційних процесів [1, с. 28].

Так, на рубежі 1980-х і 1990-х років у цілому ряді держав майже одночасно почалося постсоціалістичне реформування, і сьогодні ми бачимо, що є значні відмінності в цих процесах у східно- і західнохристиянських країнах. Якщо західнохристиянські суспільства (причому як протестантські, так і католицькі) більш або менш успішно реформували свою економіку, то східнохристиянські суспільства виявилися серед невдах, і це спостереження аж ніяк не обмежується кордонами СНД. Тут можна згадати і Румунію, і Болгарію, і те, що далеко не найкращими показниками характеризуються економіки Греції та Сербії – двох православних країн, що є членами Європейського Союзу.

З точки зору *інституційної теорії* для успішного становлення ринкової економіки важливими є гармонізація процесу розвитку його екстернальних атрибутів (законодавства, інфраструктури і т.д.) і формування ринкових знань і навичок щодо його функціонування, тобто *ринкової культури*, у населення. Чим меншою є різниця між екстернальними (зовнішніми) та інтернальними (внутрішніми) складовими розвитку будь-якого ринку, тим ефективніше буде він працювати.

Ситуацію, в якій економічна система (чи її структурний елемент) не виконує своїх функцій у зв'язку з невідповідністю інтернальних (менталітет, звичаї, моделі поведінки і т.п.) та екстернальних інституцій, можна назвати *інституційною пасткою*. На нашу думку, неефективність запропонованих Україні західними науковцями рецептів реформування економіки багато в чому пояснюється не врахуванням особливостей національної *ділової (корпоративної) культури*. У той самий час повільні темпи зростання показників співпраці українських підприємств з підприємствами європейського і світового економічного співтовариства пов'язані з відсутністю досвіду і культури міжнародної співпраці.

ПОСТАВЛЕННЯ ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є характеристика категорії ділової (корпоративної) культури, виявлення проблем і способів її формування під впливом домінуючих у різних країнах культурних особливостей економічного розвитку і, в свою чергу, аналіз її впливу на ефективність організації національного виробництва.

¹ Канд. екон. наук, Сумський державний університет.

² Студент, Сумський державний університет.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Господарські процеси завжди мають певну “культурну” складову. На думку М. Грановеттера, визнаного лідера в галузі нової економічної соціології, економічна поведінка «укорінена в мережах міжособистісних стосунків» [2, с. 492]. Відомий соціолог культури Пол Дімаджіо вважає, що існують й інші види укоріненості і насамперед укоріненість економічних дій в культурі, тобто *культурна укоріненість*. На думку Дімаджіо, культура впливає на господарські процеси за допомогою “вірувань та ідеологій, переконань, що визнаються більшістю, або формальних систем правил” [3, с. 30].

Аналіз впливу культури на економіку, зокрема на особливості організації виробництва, дозволяє відповісти на запитання: чому буває так, що країни, які мають найбагатші природні ресурси, живуть бідно, а інші, обділені природними багатствами, процвітають?

Здавалося б, вигідне географічне положення, достаток природних ресурсів, - що ще потрібно для процвітання і збагачення держави. Тоді чому Україна, природним багатствам якої могли б позаздрити багато високорозвинених країн, ніяк не може досягти таких самих темпів економічного розвитку, як, наприклад, Японія, яка обділена природними ресурсами.

Виявляється, в лідируючих країнах є більш могутній, ніж нафта, газ, інші корисні копалини, ресурс – певний тип ділової культури, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні природні багатства, забезпечуючи тим самим стабільність економічного і громадського життя в країні. Звідси можна зробити висновок, що бідність буває не тільки матеріальна, але і соціальна, тобто недолік у суспільстві деяких традицій, навичок, цінностей, що визначають ефективну або неефективну роботу людей. *Соціальна бідність* визначає матеріальну не в меншій, а може, навіть в більшій мірі, ніж навпаки. Отже, якби ми могли якісно змінити ділову культуру більшості наших співвітчизників – їх ставлення до праці, до себе, один до одного, то ми могли б більш ефективно вирішувати наші матеріальні проблеми.

Розвиток культури – тривалий історичний процес, і хоча глобалізація прискорює його, зміни відбуваються дуже повільно. І якщо неможливо швидко змінити загальну або ділову культуру країни, то цілком можна почати зі змін в організаційній (або її ще називають корпоративною) культурі роботи підприємств і установ, і через ці зміни впливати на культуру міжорганізаційних відносин (культуру ведення переговорів, культуру партнерства, конкурентну культуру тощо), а отже, – впливати і на всю ділову культуру, а через неї – і на загальну культуру й економіку.

Під *корпоративною культурою*, як правило розуміють явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін., що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею цілей. На думку Т. Заславської і Р. Ривкіної, щоб дія, яка спостерігається, вважалася фактом культури, необхідна наявність як мінімум двох ознак – масовості та стабільності [4, с. 101].

Варто також сказати, що корпоративна культура як напрямок дослідження перебуває на стику таких наук, як менеджмент, соціологія, культурологія і психологія. З одного боку, це ускладнює процес дослідження, але, з іншого – дає можливість найбільш повно використовувати корпоративну культуру як інструмент ефективного управління підприємством, що дозволяє значно підвищити продуктивність праці і звести до мінімуму плинність кадрів у сучасних умовах, коли конкуренція загострюється і доводиться боротися за кожну можливість збільшення прибутку. Численні дослідження свідчать про те,

що успішні компанії відрізняються високим рівнем цього типу культури, яка формується в результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо всіх зацікавлених сторін. Недарма основні цінності і пріоритети таких гігантів, як Hewlett Packard, Procter and Gamble, Sony, Motorola, Nokia залишаються незмінними, у той час як стратегія і практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу.

Корпоративна культура дозволяє одержувати так званий управлінський прибуток, що є тим цінним ефектом, який організація одержує не через відновлення устаткування, технологій, асортименту, а через краще узгодження цілей фірми та її підрозділів, оптимізацію організаційної структури, освоєння нових методів планування, роботи з персоналом тощо.

Враховуючи всі позитивні сторони корпоративної культури, можна констатувати, що формування її високого рівня для сучасних підприємств повинне стати однією з найважливіших стратегічних цілей їх ефективного розвитку.

До того ж у сучасних умовах, коли з ростом глобалізації світової економіки, злиття капіталів та інтернаціоналізації багатьох компаній світу, економічні відмінності поступово зникають, найбільше значення для забезпечення конкурентоспроможності має саме фактор внутрішнього середовища організації або її корпоративна культура.

Виникає питання: яким чином можна визначити, чи сформувалася корпоративна культура в компанії. Так, наприклад, у науковій літературі, як правило, виділяють 5 атрибутів, що визначають наявність корпоративної культури:

- усвідомлення персоналом міцності фінансового стану фірми і чітке бачення напрямків і шляхів розвитку;
- наявність механізму стимулювання і професійного вдосконалення співробітників;
- впровадження винагород за високу якість роботи;
- розвинена система соціального захисту співробітників;
- гнучкі форми індивідуальної, командної і колективної роботи.

За статистикою корпоративна культура сформована і нормалізована в 10% компаній Великобританії, 20% - США і 50% - Японії.

Але як сформувати такий тип корпоративної культури, що дозволив би об'єднати інтереси персоналу навколо стратегічних цілей фірми, спонукаючи тим самим працівника робити більший внесок у розвиток організації, ніж того вимагає його посада, намагатися додатковими зусиллями вирішувати проблеми, що виникають на підприємстві. Ці принципи включають такі умови:

- цілі організації мають бути відомими і зрозумілими працівникам;
- вони повинні збігатися з їх інтересами та життєвими планами;
- в очах персоналу такі цілі мають виглядати перспективними;
- працівникові необхідно бачити зв'язок між своїми діями і рухом до загальноорганізаційних цілей, оцінювати свій внесок у їх досягнення;
- у співробітника повинна бути можливість як впливати на формування і зміну цих цілей, так і оцінювати ступінь їх досягнення.

Також, формуючи певний тип корпоративної культури, важливо враховувати особливості національного менталітету, суспільної свідомості і психології населення країни. Адже сліпо впроваджені зарубіжні організаційні технології часто не приживаються, основні їх принципи спотворюються, і це може призвести до болючих наслідків. Отже, можна сказати, що тип корпоративної культури, який формується на підприємстві, визначається саме загальною культурою країни.

Розглянемо деякі приклади впливу домінуючої в країні культури на ділову культуру її окремих підприємств.

Так, наприклад, у Китаї на способи організації менеджменту, ділову культуру і методичку ведення бізнесу значно впливає конфуціанська етико-філософська традиція, яка довгий час була державною ідеологією. Найважливішими її особливостями є крайній консерватизм, відчайдушне прагнення зберегти спадщину предків, обмежуючи будь-який вид діяльності жорсткими межами ритуалу. Навіть для сучасного китайського підприємця ведення бізнесу є своєрідною церемонією, де кожна деталь має важливе символічне значення. Саме тому для ділових людей Китаю, Японії, Кореї й інших конфуціанських країн надзвичайно важливим є сам по собі процес переговорів, особлива етика ділового спілкування, страх «втратити обличчя» під час спілкування, особливо ділового. Ще однією особливістю китайського бізнесу є конфуціанський культ сім'ї. Будь-яка компанія тут зароджується як невеликий сімейний бізнес, у якому вся діяльність здійснюється членами родини. Якщо компанія розвивається далі, то родина як ядро фірми поступово бере на себе управлінські функції і починає обростати колективом найманих робітників. Однак і в умовах росту капітал родини рідко відокремлюється від капіталу підприємства, навіть якщо компанія стає акціонерною, контрольний пакет все одно залишається в руках родини. При цьому між керівними членами родини і підлеглими завжди зберігаються бар'єр і дистанція. У трудовому колективі керівництво не намагається усталити відносини і створити дружню атмосферу, що, у свою чергу, веде до аморфності та нестійкості самого колективу. Перспективи кар'єрного росту в китайській компанії також досить обмежені. Для професійного менеджера, який не є родичем керуючої сім'ї, практично закритий шлях наверх, тому що переваги для призначення на керівні посади будуть мати численні зяті, брати і діти глави родинного бізнесу. Також прихильність до сімейності зумовила, зокрема, одну з глибоких проблем сучасного Китаю - надзвичайно розповсюджене кумівство і протекціонізм і, як наслідок, дивовижний розмах корупції, для якої не є перешкодою навіть «драконівський» контроль з боку влади. Навіть іноземний інвестор у Китаї не може розраховувати на успіх, не заручившись особистими зв'язками з тими або іншими впливовими китайцями [5, с. 85].

З огляду на виняткову роль родини можна виділити ще дві особливості китайського бізнесу: порівняно невеликий розмір компаній і короткий термін їх існування, що природно не допускає створення монополій. Китайський діловий світ останнім часом представлений десятками тисяч компаній, що швидко збільшуються, пристосовуються до ринку, досягають певного рівня процвітання і також швидко зникають, звільняючи місце для нових підприємств. Конкурентна боротьба, що, здавалося б, є основою основ західної ринкової моделі, саме в Китаї, де за ту саму нішу конкурують десятки фірм, досягає абсолюту. Китайська сімейна компанія має особливість адаптуватися до будь-яких умов зі швидкістю, про яку, наприклад, американське та японське підприємство може лише мріяти. Прийняти важливе маркетингове рішення або навіть розробити нову стратегію управління в китайській компанії можна за кілька годин сімейної ради. Крім того, діючи на одному ринку з японськими й американськими компаніями, китайський бізнес у ряді випадків навчився долати сімейну обмеженість, створюючи комерційні мережі. Розвиток такої мережі відбувається в основному шляхом встановлення особистих контактів і родинних зв'язків між підприємцями. Нарешті, перевага дрібного сімейного бізнесу робить китайську економіку дуже стійкою і стабільною. Так, якби краху зазнала «Тойота» або «Майкрософт», це неминуче б завдало удару по японській і американській економіці. Китайська ж економічна система майже не чутлива до банкрутства окремої компанії.

Також варто зазначити, що у свідомості китайця Середина держава (Чжун Го) завжди є єдиною цивілізованою країною, оточеною варварськими народами, носіями іншої культури й інших способів виробництва. Значною мірою особливістю свідомості жителів цієї країни також є почуття переваги китайського над некитайським, що збереглося до наших днів та іноді проявляється навіть у діловій культурі. Так, у сучасному Китаї з великою підозрою ставляться до іноземних інвестицій, а в тих випадках, коли допускається залучення іноземного капіталу, інвестор все одно перебуває під жорстким контролем влади.

Розглядаючи вплив загальної культури на ділову культуру Японії, С. Китаєнко зауважує, що в цій країні також має місце конфуціанський культ родини, хоча дещо в іншій якості, ніж у Китаї [6]. Це центральне місце, що у китайському суспільстві займає родина, на островах належало різного роду групам, організованим за принципом сімейства, члени яких, однак, не були пов'язані родинними стосунками. У сучасній Японії роль такої родини відіграє, зокрема, підприємство, фірма. Взаємну довіру, властиву сімейним стосункам, японці переносять на відносини в трудових колективах, прагнучи розвивати і в керівниках, і в підлеглих атмосферу товариства та почуття відповідальності за спільну справу. Це додає японській компанії більшої міцності та життєздатності, що в поєднанні з ліквідністю кадрів призводить до збільшення продуктивності праці, дозволяє підвищувати професіоналізм кадрів і застосовувати ефективні методи менеджменту.

Порівнюючи американські та японські компанії, часто використовують дві метафори: "американські корпораційні стіни складені з цеглин, японські стіни - з каменю". Це означає, що в Америці усе наперед визначено, дії кожного працівника суворо регламентовані. В Японії, - навпаки, - корпорація враховує особисті характеристики кожного, посадові обов'язки формуються в процесі роботи і не є статичними.

Одна з переваг японців - розуміння філософії корпорації. Прихід нового керівника не свідчить про її зміну. Отже, японська система через довгострокове планування, налагодження схем внесення змін молодшим керівним складом гарантує збереження тісних відносин між різними категоріями керівників, що забезпечує колективну гармонію і простір для творчості.

Якщо говорити про японські секрети, насамперед необхідно зупинитися на властивій японцям ірраціональності. Нераціональність «японця корпоративного» прямо і безпосередньо виходить з того, що деякі дослідники називають спогляданням у дії. Медитативні практики в японських корпораціях - звичне явище. Також говорять про властиву японцям ірраціональність і про шосте почуття, якими керуються японці, приймаючи найбільш важливі рішення. Внутрішня спонтанність і нераціональність у процесі виробництва стає нормою.

Що ж стосується американського стилю управління, то найбільш характерними рисами його є діловитість, організаторські здібності, компетентність персоналу і розвиненість «індустрії вдосконалення» менеджменту. Розглядаючи особливості ділової культури США, можна зробити висновок, що для американських ділових людей характерне прагнення до вигоди, прибутку. Той, хто не дихає повітрям прибутку, задихнеться в діловому американському світі [7, с. 87]. Американські підприємці вважають, що будь-яка справа має бути вигідною, тобто приносити вигоду у грошах, у часі і разом з тим у «задоволенні». Цим пояснюється прагнення американців ретельно досліджувати всі деталі справи, підходи, методи, засоби, цікавитися новинками, вивчати досвід інших країн.

Сильними ознаками американської діловитості є також єдність слова і справи. Американський менеджер у будь-якій ситуації залишається

вірним і відданим власним зобов'язанням, своєму слову, змісту підписаного контракту. Виконати усну або зафіксовану письмову обіцянку – це свого роду «діловий азарт», у якому сконцентровані честь, престиж, совість і професіоналізм керівника. Для американців характерне прагнення відразу оцінити потенційний успіх і невдачі в справах, намагатися прорахувати всі найменші деталі.

Арабо-мусульманський Схід відрізняється особливо сильним впливом релігії на всі сфери життя, в тому числі і на ділові відносини. Мусульмани, особливо араби й іранці, дуже чутливі до всього, що може кинути тінь на іслам, тому не прощають іноземцеві зневажливого відношення або жартів щодо їх релігії. Це необхідно перш за все врахувати в ділових стосунках з працівниками цього регіону. Взагалі, іслам строго регламентує торгово-економічні зв'язки між мусульманами. Деякі заборони шаріату стосуються торгово-фінансових угод між мусульманами і не мусульманами. Тому кожний, хто прагне успішно співробітничати з представниками ісламського Сходу, повинен знати основні заборони ісламу в царині торгово-фінансових справ. Незнання цих законів може завдати значних збитків. Так шаріат забороняє торгівельні угоди в шести випадках:

- 1) купівля-продаж “нечистого”, до яких шаріат відносить свинину, алкогольні напої і т.п.;
- 2) купівлі і продаж узурпованих товарів;
- 3) купівля і продаж предметів, що не є власністю продавця, наприклад, не зловленої хижої тварини;
- 4) торгова справа, пов'язана з забороненою, азартною грою;
- 5) угода, в якій є момент лихварства, хоча нині богослови обґрунтували можливість стягнення проценту з підприємницького капіталу (вважається, що в даному випадку експлуатується саме капітал, а не людина);
- 6) продаж “змішаних” товарів, які не можна відділити одним від одного, наприклад, масла, змішаного з іншим жиром.

Закони шаріату також засуджують справи, що хоч і не є забороненими але повинні викликати презирство оточуючих. Сюди відносять, зокрема, маклерство; укладення торгівельних угод з підлими людьми; укладення угод між ранковим азаном (молитвою) і сходом сонця; надмірне захоплення справою купівлі-продажу зерна; прагнення купити річ раніше від іншого покупця. У торгівлі іслам забороняє давати релігійні клятви. У процесі ведення ділових переговорів з представниками арабських країн необхідно враховувати те, що араби досить сильно орієнтовані на авторитети. Араби не терплять реклами, особливо в її американському або європейському виконанні. У ділових стосунках вони великого значення надають становленню довіри між партнерами.

Африка – найменш розвинутий регіон Земної кулі. Через це традиції тут збереглися в більшій мірі, ніж в регіонах, де інтернаціоналізація економічних і культурних відносин розпочалася раніше і проходить інтенсивніше. Оскільки народи континенту тривалий час були під колоніальним володінням європейців, африканці мають подвійне становлення до європейської (а також американської) культури. З одного боку, вони намагаються не переймати багато чого з поведінки колишніх гнобителів. З іншого боку, розуміють, що норми й правила міжнародного бізнесу, які сьогодні панують, встановлено західними культурами, африканці намагаються ці культури сприйняти. Така двоїстість надає африканським бізнесменам особливі, дещо незвичайні, риси міжнародних відносин. Африканці - екстраверти й легко йдуть на встановлення контактів. У процесі переговорів вони схильні підозрювати іноземного партнера в нещирості, в намаганнях обдурити. Вони виявляють повагу до авторитетів. Негативною їх рисою є необов'язковість виконання

встановлених домовленостей; проте якщо африканець повірив у чесність і доброзичливість іноземного партнера, він зробить все для сумлінного виконання угоди.

Європейський тип культури для нас найближчий і найзрозуміліший. Проте в просторі Європи є, поряд із загальними рисами менталітету, також і деякі тонкощі, що розрізняються по країнах, і які потрібно враховувати. За культурною ознакою (в контексті культури ділового спілкування) виокремлюються: Західна Європа із субрегіонами – Північна Європа (переважно протестантська), Південна Європа (переважно католицька); Центральна Європа (католицько-протестантська і частково православна); Східна Європа (православна).

Східна Європа складається з українців, росіян і білорусів. Наші народи тривалий час жили в умовах авторитарної системи, і це сформувало певний загальний тип їх ментальності. До того ж вплив на наш національний характер спричиняють і деякі особливості природних умов – широкі простори, багатоземелля. У діловому спілкуванні представники народів Східної Європи відзначаються тим, що одержало назву “широти натури”: готовністю йти на укладення найсміливіших угод проектів (часто без достатньо прискіпливого аналізу), зневагою до дрібниць. Вони відрізняються невибагливістю до зовнішніх і внутрішніх умов співпраці. Негативною рисою є необов’язковість виконання угод у визначені строки; проте це частково компенсується здатністю працювати у понаднапруженому режимі деякий час. Для східних слов’ян (особливо росіян) притаманний “рваний” ритм режиму праці. Перехідний період, у якому перебуваємо ми сьогодні, характеризується бурхливим розквітом тіньової економіки, що супроводжується шахрайством, крадіжками, хабарництвом; це відвертає від Східної Європи потенційних ділових партнерів. Проте, на думку авторів підручника “Міжнародна економіка”(Київ, 2002 р.)[8] ці негативні прояви не є специфічно національними рисами українців, росіян і білорусів. Вони є наслідком тимчасових економічних і політичних обставин, які в різні часи створювалися і в наших країнах.

Представники народів Північної Європи (скандинави, частина німців, а також голландці) є носіями типу протестантської культури. Для них праця є чи не найважливішою цінністю. Вони відрізняються надзвичайною пунктуальністю, акуратністю в ділових стосунках і цього ж вимагають від іноземного партнера. Невідповідність партнера вимогам бізнесмена цього регіону, його уяві про ділове спілкування дуже ускладнює співробітництво. Це є однією з причин того, чому інвестиції з країн Північної Європи так повільно просуваються в країни СНД. Народи Європи за психологічним типом є інтровертами. Вони стримані у спілкуванні, не схильні до прояву емоцій під час ділових контактів. Дотримання даного слова, обов’язкове виконання зобов’язань згідно з договором є найхарактернішою рисою бізнесмена з протестантської Європи. Призначаючи зустрічі з представниками підприємств, фірм, організацій цього регіону, слід приділяти особливу увагу дотриманню домовленостей щодо часу проведення зустрічі. Слід також надавати особливого значення пунктуальності, дотримання якої може позитивно відобразитись на ході переговорів. Народи цього типу належать до моноактивних культур, тобто вони мають врівноважений характер, терплячі, віддані своїй справі, систематично планують майбутнє, працюють у жорстко фіксований час, ретельно додержуються плану роботи, точно дотримуються фактів, надають перевагу інформації з офіційних джерел (статистика, довідники, бази даних). Представники їх ділових кіл на переговорах спираються на факти й на логіку, а не на емоції. Вони концентрують свою увагу на безпосередньому завданні й результатах, прискіпливо дотримуються порядку денного, ретельно

планують свої дії. Негативною рисою ділових людей з цього регіону є приховане неприйняття іноземної культури (особливо культури ділового спілкування), якщо вона досить очевидно відрізняється від європейської. У ділових стосунках вони не схильні підстроюватися під манеру спілкування іноземного партнера, а вимагають ведення переговорів за своїми правилами.

Найтипівіші представники Південної Європи – іспанці, португальці й італійці. На їх культуру спілкування наклала відбиток субтропічна природа й католицька церква. У спілкуванні вони більш відверті й більш емоційні, ніж жителі Півночі. Вони часто надають перевагу неофіційним зустрічам; намагаються дізнатися про партнера якомога більше, щоб надати переговорам характеру “дружньої бесіди”. Бізнесмени Півдня легко налагоджують контакти. Проте обов’язковість та прискіпливість до деталей виконання угоди для них менш характерна. На відміну від протестантів, іспанці, наприклад, не засуджують час, відданий для відпочинку і розваг; вони навіть вважають, що людина створена для того, щоб нічого не робити. Як представники поліактивних культур, менеджери цих країн покладаються на свою красномовність і вміння переконувати, готові витратити скільки завгодно часу для переговорів.

Представники Центральної (або власне Західної) Європи займають за типом культури спілкування проміжне положення між жителями Півночі і Півдня. Найтипівішими представниками цього регіону є англійці і французи, а також німці-католики. Англійці, як і німці більш стримані в прояві емоцій, ніж французи. Для них найважливішою рисою у діловому спілкуванні є самоконтроль, який вони вважають найціннішою рисою людського характеру. Психологічний тиск на них не зустрічає відкритого опору, а підштовхує їх до дій, прямо протилежних очікуванню. При цьому опір зростає пропорційно здійснюваному тиску. Під впливом пам’яті про славетну історію своєї країни англійці в ділових стосунках наполягають на своїх “правилах гри”. Як правило, англійські бізнесмени проявляють велику наполегливість, якщо йдеться про угоди, що обіцяють моментальну вигоду, але дуже неохоче йдуть на витрати, ефект від яких виявиться лише через 5-10 років. Вони досить консервативні щодо дотримання ритуалу переговорів, погано сприймають незвичні для них форми спілкування. Процес прийняття рішень у англійців часто затягується; проте до виконання угоди вони відносяться прискіпливо.

Французи значно легше, ніж німці й англійці, налагоджують контакти з партнерами. Проте переговори ведуть поволі, не відразу приймаючи рішення. Важливо враховувати те, що в діловому житті Франції велике значення надається особистим знайомствам, зв’язкам. Набагато ефективніше все можна зробити, користуючись внутрішніми, а не офіційними контактами [9, с.191]. Французи також з великою шаною ставляться до рівня освіти ділового партнера, тому при ділових знайомствах з ними слід вручити їм візитку з вказівкою вищого навчального закладу. Незважаючи на комунікабельність, французи неохоче йдуть на компроміси, не люблять торгу під час переговорів. Вони прагнуть уникати ризикованих операцій.

У цілому ж, на думку Р.Д.Льюїса, за специфікою ділових культур народи світу можна поділити на три типи:

- моноактивні – інтроверти, орієнтовані на завдання, чітко планують свою діяльність;
- поліактивні – екстраверти, орієнтовані на людей, балакучі та компанійські;
- реактивні – інтроверти, орієнтовані на збереження поваги [10, с. 64].

Моноактивні типи народів мають врівноважений характер, терплячі, віддані своїй справі, систематично планують майбутнє, працюють в

жорстко фіксований час, пунктуальні, охоче підкоряються графікам і розкладам, ретельно додержуються плану роботи, точно дотримуються фактів, надають перевагу інформації з офіційних джерел (статистика, довідники, бази даних). До цієї групи народів належать німці, швейцарці, скандинави, американці (білі англосакси-протестанти), англійці, австрійці, канадці.

Поліактивні типи імпульсивні, емоційні, нетерплячі, охочі до неформального спілкування, легко переходять від однієї справи до іншої, планують майбутнє лише в загальних рисах, роблять водночас декілька справ, працюють в будь-який час, не пунктуальні, графік їх діяльності непередбачений, підганяють факти, надають перевагу усній інформації з перших рук, використовують зв'язки, шукають протекцію, розмовляють годинами, жестикулюють. Поліактивними є народи Середземноморської Європи (італійці, іспанці, португальці, греки), латиноамериканці, африканці, араби, індійці, пакистанці.

Реактивні типи мовчазні, терплячі, шанобливі, вміють добре слухати, додержуються гнучкого графіка роботи, пунктуальні, незворушні під час ділової бесіди, уважні, бережуть репутацію іншого, планують і приймають рішення повільно, уникають конфронтації в діловому спілкуванні. Найяскравішими представниками цієї групи є японці, китайці, корейці, сінгапурці, в'єтнамці, малайці, в Європі – фіни.

Слов'яни займають проміжне положення у цій класифікації. Західні слов'яни (поляки, чехи, словаки), а також хорвати і словенці ближчі до моноактивних культур; східні (росіяни, українці, білоруси) й південні (болгари, серби, македонці, боснійці) ближчі до поліактивних культур.

ВИСНОВКИ

Характеризуючи сучасний стан корпоративної культури в Україні, то, на жаль, можна зробити висновок, що в українських ділових колах ще й досі не сформувався єдиний погляд на корпоративну культуру та її роль. Це можна пояснити тим, що значна частина ресурсів і часу зосереджується на підвищенні матеріального добробуту і надто мало уваги приділяється культурному розвитку, що перешкоджає можливості використання такого важливого стратегічного фактора, як високий рівень корпоративної культури. Хоча, мабуть, саме з формування певного типу організаційної культури на підприємстві і варто починати, тобто:

- визначати місію організації;
- визначати основні базові цінності;
- виходячи з базових цінностей, формулювати стандарти поведінки членів організації;
- створювати традиції і символіку, що відображали б усе вище перелічене.

Усі ці кроки і їх результати дуже зручно і доцільно описати в такому документі, як корпоративний статут. Цей документ особливо корисний у ситуаціях прийняття на роботу й адаптації нових співробітників і дає можливість практично відразу зрозуміти, наскільки потенційний співробітник розділяє цінності організації.

До того ж значна частина українських підприємців при формуванні корпоративної культури в організації в основному орієнтується на західні методи і технології, не враховуючи при цьому особливості національного характеру українців.

Негативно впливають також психологічні фактори, пов'язані з недавнім тоталітарним минулим нашої країни, зокрема безініціативністю, безпорадністю, звичкою в усьому покладатися на опіку держави й у той самий час не довіряти їй (порушувати закони). Такий самий вплив здійснює і втрата почуття відповідальності, ірраціональна віра у всесилля

«вождів», очікування на прихід «месії» (а в українському варіанті, частіше «диктатора, що наведе порядок»), що вирішить усі проблеми.

До того ж, неоднозначно на побудову організаційної культури вітчизняних комерційних структур впливає індивідуалізм українців, обумовлений специфікою громадського життя. Оскільки утворення акціонерного капіталу здійснюється за принципом «через індивідуальне до колективного», з опосередкованим володінням власністю, зазначена риса національного характеру сприяє формуванню норм корпоративної філософії. З іншого боку, індивідуалізм (що має прогресивний історичний зміст як наслідок прагнення до волі) привів до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільства, до невміння створювати й утримувати владу, що на сьогоднішній день є гальмуючим чинником.

Отже, розглянувши деякі приклади, ми переконалися в істинності того, що національні культурні традиції в будь-якій країні значно впливають не тільки на ділову (корпоративну) культуру, але й економіку країни в цілому.

Запозичення рис корпоративної культури окремих країн ускладнює економічна, соціальна, соціально-технологічна своєрідність управління в кожній країні. Зрозуміло, що для того щоб перейняти американський стиль, американську корпоративну культуру, потрібно насамперед стати американцем. Реальну цінність у будь-якому національному стилі має практичний досвід вирішення соціально-економічних і науково-технічних завдань, що відображаються в досягненні високих результатів. Тому систематичне вивчення закордонного досвіду з формування ділової культури є одним з необхідних напрямків удосконалювання національної корпоративної культури. Але свідомо чи несвідомо наслідуючи інші країни, порушуючи свою національну і особистісно-ділову ідентичність, ми можемо не тільки покращити, але і ускладнити собі життя. Будь-який досвід потрібно ще вміти застосувати. Саме в цьому напрямку повинен орієнтуватися вектор майбутніх досліджень цієї проблематики.

SUMMARY

This article is dedicated to characterizing the categories of corporate culture, identifying issues and ways of its formation under the influence of dominant factors of cultural peculiarities of economic development in different countries, analysis of its effect on efficiency of organization of national production.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Etzioni A. Socio-Economics: Toward a New Synthesis. Armonk, N.Y.: M.E.Sharp, 1991.
2. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology* (November 1985)/ Vol. 91. P. 481-510.
3. DiMaggio P. Culture and Economy // N.Spelmer, R. Swedberg (eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 1994. P. 27-57.
4. Заславская Т. И., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни: Очерки теории. - Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1991.- 448 с.
5. Казакевич Г. Традиционные основы современного китайского бизнеса // *Персонал*. - 2002. - № 1. - С. 82-86.
6. Китаенко С. Штрихи к образу японских корпораций // *Персонал*. - 2001. - № 9. - С. 77-80.
7. Лысый В. Консалтинг в контексте американского стиля управления // *Персонал*. - 2001. - № 12. - С. 87-89.
8. Міжнародна економіка: Навчальний посібник / За ред. Козака Ю.Г., Новацького В.М. - К.: Центр навчальної літератури, Видавництво "АртЕк", 2002. - 436 с.
9. Гестеланд Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. - 288 с.
10. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. - М.: Дело, 1999.

Надійшла до редакції 18 січня 2005 р.