

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра економіки та управління виробничим  
і комерційним бізнесом**

**В.В. Компанієць, О.М. Полякова**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ**

*Конспект лекцій*

**Частина 2**

УДК 338.24:008

**Харків - 2015**

Компанієць В.В., Полякова О.М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: У 4-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 2. – 86 с.

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

Конспект лекцій складається з чотирьох частин.

У другій частині розкрито вплив релігії та національної культури на особливості соціально-економічної системи та формування організаційної культури підприємства, проаналізовано схожості та відмінності національних культур, розглянуто особливості моделей управління різних соціально-економічних систем.

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

Іл. 2, табл. 5, бібліогр.: 24 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 14 лютого 2014 р., протокол № 7.

Рецензент  
проф. О.Г. Кірдіна

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ

*Конспект лекцій*

Частина 2

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 28.01.14 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра “Економіка та управління виробничим і  
”комерційним бізнесом**

В.В. Компанієць, О.М. Полякова

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ**

Конспект лекцій з дисципліни  
„Організаційна культура підприємств”

Частина 2

Харків 2015

УДК 338.24:008

Компанієць В.В., Полякова О.М. Організаційна культура підприємств: Конспект лекцій: В 4-х ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч.2. – 86 с.

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

Конспект лекцій складається з чотирьох частин.

У другій частині розкрито вплив релігії та національної культури на особливості соціально-економічної системи та формування організаційної культури підприємства, проаналізовано схожості та відмінності національних культур, розглянуто особливості моделей управління різних соціально-економічних систем.

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

Іл. 2, табл. 5, бібліогр.: 24 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом” від 14 лютого 2014 р., протокол № 7.

Рецензент  
проф. О.Г. Кірдіна

Зміст

<b>Лекція 6. Вплив релігії та національної культури на особливості соціально-економічної системи та формування організаційної культури підприємства</b>	5
6.1 Соціально-економічні моделі сучасності та результати досліджень Г.Хофстеда	5
6.2 Східнослов'янські країни на ментальній карті світу за Г. Хофстедом	1
	0
6.3 Ціннісні характеристики національних культур. Особливості прояву національної культури на рівні організації	1
	8
<b>Лекція 7. Національні культури: схожість і відмінності</b>	2
	6
7.1 Порівняльна характеристика національних культур Сходу і Заходу (на прикладі національних культур США і Японії)	2
	6
7.2 Специфіка розвитку організаційної культури підприємств України	3
	3
<b>Лекція 8. Особливості моделей управління різних соціально-економічних систем (східнослов'янська та західна цивілізації)</b>	4
	0
8.1 Основні ментальні особливості людини православної (східнослов'янської) і західної цивілізацій. Особливості господарського життя та системи управління, характерні для цих цивілізацій	4
	1
8.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православній (східнослов'янській) і західній культурах	4
	7
8.3 Філософська основа моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації	5
	1
8.4 Досвід господарювання трудового братства М.М. Неплюєва як приклад моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації	5

	6	
8.5 Сучасні західні концепції менеджменту та зміна парадигми західної моделі менеджменту	2	6
8.6 Порівняння моделей менеджменту двох цивілізацій	7	6
Список літератури	9	7
<b>Додаток А</b> – Фундаментальні концепції, які формують основу моделі досконалості	3	7
<b>Додаток Б</b> – Принципи ефективного керівництва за Стівеном Кові	5	7
<b>Додаток В</b> – Дисципліни нового менеджменту за П.Сенге	6	7
<b>Додаток Г</b> – Цілі та завдання управління у двох моделях менеджменту	8	7

## **Лекція 6. Вплив релігії та національної культури на особливості соціально-економічної системи та формування організаційної культури підприємства**

6.1 Соціально-економічні моделі сучасності та результати досліджень Г. Хофстеда.

6.2 Східнослов'янські країни на ментальній карті світу за Г. Хофстедом.

6.3 Ціннісні характеристики національних культур. Особливості прояву національної культури на рівні організації.

### **6.1 Соціально-економічні моделі сучасності та результати досліджень Г.Хофстеда**

Сучасний світ одночасно є і єдиним, і багатополярним. Згідно з концепцією видатного російського публіциста і соціолога М.Я. Данилевського (1822—1885), яку пізніше висунули німецький філософ і історик Шпенглер (1880–1936), англійський історик і соціолог Арнольд Тойнбі (1889-1975), сучасний американський політолог С. Хантінгтон, світова історія розвивається як історія різних цивілізацій (культурно-історичних типів). Тип цивілізації визначає тип релігії, під впливом якої і розвивається культура відповідної цивілізації, у тому числі економічна культура. У свою чергу економічна культура країни визначає організаційну культуру підприємств. Отже, при характеристиці організаційних культур підприємств необхідно виходити, насамперед, з особливостей тієї культури, ментальності народу, яка сформувалась у межах певної цивілізації.

На основі такого цивілізаційного підходу ґрунтується виділення певних соціально-економічних моделей (СЕМ).

**Соціально-економічна модель** - комплекс цінностей, норм та інститутів, що визначають характер соціальної і господарської системи, механізми, що забезпечують їх дієздатність, єдність правил і звичаїв господарювання, форм взаємодії суб'єктів господарського життя, регулювання господарського порядку і господарських процесів з боку держави.

*Інституційна структура СЕМ* включає ціннісний рівень, а також рівні ідеологічних, правових, політичних інститутів.

Основне значення у формуванні інститутів СЕМ відіграють ціннісні орієнтири.

До основних соціально-економічних моделей сучасності відносять: англосаксонську ліберальну (протестантський капіталізм); узагальнену західноєвропейську соціал-демократичну (континентальну) модель (католицько-протестантський капіталізм, православну соціально-економічну модель); далекосхідну патріархально-корпоративну (конфуціанський капіталізм); мусульманську (ісламську) авторитарну. У рамках кожної з перерахованих моделей можна виділити суттєві відмінності між окремими країнами і групами країн.

Особливості релігійних уявлень, природно-кліматичних умов та ландшафту, історичного шляху розвитку певних народів роблять визначальний вплив на формування національних культур. Вони і проявляються у специфіці соціально-економічних моделей, специфіці економічних культур. Серед базових цінностей, які визначають специфіку соціально-економічної моделі та економічної культури, найголовніші такі: ставлення до людини та до навколишнього світу; ставлення до моралі та права (як регуляторів суспільних відносин); ставлення до праці, багатства (бідності), власності, влади, конкуренції (співробітництва). Крім перелічених різні вчені виділяють і інші базові цінності, які людина отримує зі своїх національних культур.

Нідерландський соціальний психолог *Гірт Хофстед* дослідив особливості економічних (ділових) культур 70 країн світу і прийшов до висновку, що окремий індивід отримує з своєї національної культури у вигляді фундаментальних цінностей серію установок, які проявляються в усіх сферах його життєдіяльності, включаючи трудову діяльність та управління. До числа таких найважливіших установок він відніс п'ять основних характеристик:

1) *індивідуалізм* (IDV - Individualism) - це показник того, чи вважають за краще люди піклуватися тільки про себе і власні сім'ї або мають схильність об'єднуватися в деякі групи, які несуть відповідальність за людину в обмін на її лояльність групі;

2) *дистанція влади* (PDI - Power Distance), або дистанція по відношенню до влади, - це оцінка готовності людей приймати нерівномірність розподілу влади в інститутах і організаціях;



3) *уникнення невизначеності* (UAI - Uncertainty Avoidance) - показник того, наскільки люди терпимі до неясних ситуацій, намагаються ухилитися від них за допомогою вироблення чітких правил, вірячи в абсолютну істину і відмовляючись терпіти девіантну поведінку (тобто поведінку, що відхиляється від загальноприйнятих норм);

4) *маскулінність* (MAS - Masculinity) - це оцінка схильності людей до напористості і жорсткості, зосередженості на матеріальному успіху на шкоду інтересам інших людей;

5) *довгострокова орієнтація* (LTO - Long Term Orientation) - показник того, наскільки суспільство проявляє прагматизм і стратегічно орієнтується на майбутнє, в протилежність традиціоналізму і короткостроковій (тактичній) орієнтації [24].

Кожна з досліджених за цією методикою країн отримує числові оцінки за цими п'ятьма вимірами, які варіюються в інтервалі від 0 до 100.

Використання результатів дослідження Г. Хофстеда дозволяє сформулювати уявлення про специфіку ціннісних складових відповідних СЕМ. В таблиці 6.1 країни світу згруповані згідно з переважним типом СЕМ. В ній також наведено дані про домінуючі в окремих країнах релігійні конфесії. Це дозволяє простежити (з певною мірою умовності) зв'язок між релігійними цінностями, особливостями національної економічної (ділової) культури та відповідними типами СЕМ.

Таблиця 6.1 – Релігійні конфесії, ціннісні характеристики національних культур за Г. Хофстедом та соціально-економічні моделі

Країни	Дистан-ція влади	Запобі-гання невизна- ченості	Індиві- дуалізм	Муж- ність/ Жіно- чність
1	2	3	4	5
<b>Англосаксонська ліберальна (протестантська) модель</b>				
Англія П.	35	35	89	66
Австралія П +К	36	51	90	61
Канада К + П	39	48	80	52
Нова Зеландія П	22	49	79	58
США П + К	40	46	91	62
ПАР П + К	49	49	65	63
Ямайка П	45	13	39	68

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4	5
<b>Західноєвропейська (континентальна) соціал-демократична модель</b>				
<i><b>Північноєвропейський варіант СЕМ</b></i>				
Данія П	18	23	74	16
Норвегія П	31	50	69	8
Фінляндія П	33	59	63	26
Швеція П	31	29	71	5
<i><b>Центральноевропейський варіант СЕМ</b></i>				
Німеччина К+П	35	65	67	66
Австрія К	11	70	55	79
Бельгія К	65	94	75	54
Ірландія К	28	35	70	68
Нідерланди К + П	38	53	80	14
Швейцарія К + П	34	58	68	70
<i><b>Південноевропейський варіант СЕМ</b></i>				
Іспанія К.	57	86	51	42
Італія К.	50	75	76	70
Португалія К.	63	104	27	31
Франція К	68	86	71	43
<i><b>Православний варіант СЕМ</b></i>				
Греція прав.	60	112	35	57
Росія прав.	93	95	39	59
Югославія прав. К, П, М	76	88	27	21
СЕМ держави Ізраїль				
Ізраїль іуд.	13	81	54	47
<b>Далекосхідна патріархально-корпоративна (конфуціанська) модель</b>				
Гонконг конф.,	68	29	25	57
Китай конф., Б, М, Д	63	86	23	54
Сінгапур конф., Д, М	74	8	20	48
Тайвань конф., Б, Д	58	69	17	45
Японія конф., С, Б	54	92	46	95

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4	5
<b>СЕМ країн Південної Азії</b>				
Індія І, М,	77	40	48	56
Таїланд Б.	64	64	20	34
Філіппіни К, П, М	94	44	32	64
<b>Мусульманські країни (ісламська модель)</b>				
Індонезія М	78	48	14	46
Іран М	58	59	41	43
Малайзія М, Б, І	104	36	26	50
Пакистан М	55	70	14	50
Туреччина М	66	85	37	45
<b>Країни Латинської Америки у порівнянні з католицькою Іспанією</b>				
Іспанія К.	57	86	51	42
Аргентина К	49	86	46	56
Бразилія К	69	76	38	49
Венесуела К	81	76	12	73
Колумбія К	67	80	13	64
Коста-Ріка К + П	35	86	15	21
Мексика К	81	82	30	69
Перу К	64	87	16	42
Уругвай К	61	100	36	38
Чилі К + П	63	86	23	28
Еквадор К	78	67	8	63
Примітка – Б - буддисти, І - індуїсти, Іуд. - іудеї, Д - даосисти, К - католики, конф. - конфуціанці, М - мусульмани, прав. - православні, П - протестанти, С - синтоїсти				

*Певна умовність висновків пов'язана із тим, що дослідження Г. Хофстеда проводилися у 70-80-х рр. ХХ ст., коли рівень релігійності у різних країнах світу значно відрізнявся, як між собою, так у порівнянні із теперішнім періодом; джерела даних, отриманих для розрахунків ціннісних характеристик національних культур, суттєво відрізнялися в різних країнах як за обсягом, так і за достовірністю інформації (особливо це стосується радянського суспільства); не було враховано вплив соціалістично-атеїстичної культури та моралі на менталітет*

російського і українського суспільства того часу. Також Г. Хофстед виконував та аналізував свої дослідження з позиції тих установок, які сформувались в західній культурі, до якої належить він сам, і тому має місце певна суб'єктивність оцінок.

Але, незважаючи на зазначене, аналіз поданих у таблиці 6.1 даних свідчить про тісний взаємозв'язок між моделлю соціально-економічного устрою суспільства і переважною релігійною конфесією. Ціннісна складова релігійного світогляду значно впливає на соціально-економічне життя суспільства, становлення особливостей національної господарської традиції. Духовні цінності особистості суттєвою мірою визначають її життєві установки, схильності, звички, характер взаємин з навколишнім соціальним середовищем. Релігійний менталітет формується в процесі соціалізації особистості як результат формулювання індивідом ціннісної системи світосприйняття. Його особливість полягає в надіндивідуальному, некритичному, заснованому на вірі характері переконань. У ньому міститься відображений у релігійному вченні історичний досвід національного буття. Масовість, всеохопність, історичність, трансцендентальність дозволяють говорити про існування своєрідного підсвідомого культурного коду. Ця духовна єдність в значній мірі впливає на особливості господарської діяльності.

У чому полягає специфічність впливу світових релігій на характер господарювання? Об'єднуючи людей не знаннями і способом мислення, а вірою і переживаннями недоступного пізнання, релігія опановує ірраціональним рівнем людської свідомості. Будь-яка віра у своїх уявленнях про цінності претендує на абсолютну істинність. Одночасно, на відміну від усіх інших форм ціннісної свідомості, релігія дає ціннісне осмислення всього суцього. Як узагальнений прояв національної культури, релігійні цінності засвоюються і передаються від покоління до наступного покоління в процесі повсякденного, перш за все сімейного буття людей. Вони безпосередньо впливають на характер цього буття, і лише поступово, частково, протягом значних проміжків часу, часу зміни поколінь, змінюються під впливом зовнішніх обставин народного буття. Емоційна сила і безмежність релігійної символізації сприяє перетворенню багатьох категорій релігійної ціннісної системи в поняття світської ціннісної свідомості, які втрачають всякий містичний зміст. Світоглядні цінності релігійних конфесій роблять значний як прямий, так і опосередкований вплив на

характер, націленість, інтенсивність, соціальну наповненість господарської активності своїх парафіян.

Це ще раз доводить те, що будь-які суттєві перетворення в соціально-економічній сфері повинні здійснюватись із

урахуванням специфіки тієї моделі господарювання, економічної культури, яка притаманна певній країні історично.

## **6.2 Східнослов'янські країни на ментальній карті світу за Г. Хофстедом**

Як ми вже зазначали, виходячи із нелінійної концепції розвитку суспільства, в межах кожної цивілізації формується власна, неповторна модель господарювання. *І економіка країни може розвиватись успішно тільки тоді, коли всі соціально-економічні перетворення відповідатимуть цінностям її культури (цивілізації). Якщо ж в економічній політиці порушується закон соціокультурної ідентичності і копіюються цінності та моделі розвитку інших цивілізацій, економіка країни поступово деградує.*

З початку реформ 90-х років і по теперішній час соціально-економічна політика України та Росії базується на копіюванні західної (англосаксонської) соціально-економічної моделі, яка зараз *набуває характеру грошової цивілізації*. За своєю ціннісною сутністю ця модель є жорстко прагматичною, орієнтованою на матеріальні цінності і особисте благо, і є обмежено моральною (навіть наближується до неморальної), оскільки побудована на подвійних стандартах.

Результати економічних реформ останнього десятиліття ХХ ст., які проводились в постсоціалістичних країнах, у першу чергу в Україні та Росії, з усією наочністю продемонстрували хибність уявлень про можливості розвитку країни на основі запозичення чужих моделей господарювання.

Нащадки староруської народності Київської Русі - східнослов'янські Росія, Україна і Білорусь ("Велика Росія") - знаходяться на стику цивілізацій Сходу і Заходу. Це проміжне положення є однією з головних характеристик *православно-євразійської цивілізації*, що включає ці три країни. Саме православ'я як тип культури з часів середньовіччя сприймається як щось чуже і в Західній Європі (де православ'я вважають східним християнством), і в східних країнах (де православ'я вважають європейським християнством). Тому для усіх трьох сучасних "православно-євразійських" країн гостро актуальним є питання, до якого типу цивілізацій вони ближче і, відповідно, на

які моделі модернізації (американську, шведську, турецьку, японську...) їм потрібно орієнтуватися.

Для характеристик ментальності східнослов'янських країн використовуються, як правило, суто якісні і дуже суб'єктивні, і, відповідно, неінформативні, неактуальні оцінки. Наприклад, вважається, що українці більше індивідуалістичні (і тому більше "європейці"), ніж росіяни, оскільки для них типова поведінка за українським прислів'ям "моя хата скраю", "в порівнянні з росіянином, українець - скупуватий, останню сорочку навряд чи віддасть". Подібні тези залишаються гіпотезами, немає цих масових опитувань [3; 7; 10; 22].

Для нас найважливішими будуть особливості економічної культури, економічної свідомості, властиві двом цивілізаціям - *західній (протестантській) і православної (східній)*.

Із п'яти індексів ментальних цінностей, за Г. Хофстедом, *індивідуалізм (IDV)* і *дистанція влади (PDI)* вважаються базовими неформальними інститутами західноєвропейської цивілізації, що відрізняють її від цивілізацій Сходу.

Побудуємо графічно, використовуючи вказані вище цінності, у двовимірній системі координат, ментальну карту світу за методикою Г. Хофстеда і проаналізуємо, яке місце на цій карті займають "православно-євразійські"/ східнослов'янські країни (Росія, Україна і Білорусь)?

Перші етнометричні оцінки Росії, за методикою Г. Хофстеда, робилися в останні роки існування СРСР. До теперішнього часу в публікаціях зарубіжних і російських дослідників можна знайти індекси Г. Хофстеда, отримані до 2010 р. в ході восьми досліджень. Якщо порівняти усі дані за індексами Г. Хофстеда, то значення двох показників Росії (індивідуалізм і дистанція влади), у порівнянні з основним масивом даних по інших країнах світу, можна описати так:

- для IDV – 50-60 пунктів, дана оцінка досить надійна;
- для PDI - ймовірно, 30-40 пунктів.

Побудуємо тепер, використовуючи дані Г. Хофстеда, двовимірну карту ціннісних показників різних країн світу і розглянемо на ній місце Росії. Ця карта (рисунок 6.1) покаже, які саме країни найбільш близькі до Росії за своєю господарською культурою. Для полегшення сприйняття на графіці вказані дані не по усіх 60 країнах, а лише по 40 (включаючи Росію).



На ментальній карті угруповання країн Сходу виділене суцільною лінією, а країн Заходу - пунктиром. Видно, що ці дві групи досить сильно відрізняються одна від одної:

- країни західноєвропейської культури (Захід) згруповані в правому нижньому кутку, для них типові сильний індивідуалізм і низька дистанція влади;

- країни Азії, Африки і Латинської Америки (Схід) скупчилися в лівому верхньому кутку, демонструючи слабкий індивідуалізм і високу дистанцію влади.

У Схід на ментальній карті потрапили Греція, Югославія, Португалія і (майже) Іспанія, але це ті виключення, що підтверджують правило: усі чотири країни відносяться до периферії європейської цивілізації. Греція і Югославія - країни православної субцивілізації, спадкоємці Візантії (разом з Росією, Україною і Білоруссю).

Іберійські країни часто включають в єдиний блок (в Іберо-Америку) з країнами Латинської Америки за спільні риси їх культур.

До якої ж групи найбільш близька на цій карті світу Росія? Вона займає якусь проміжну позицію між Сходом і Заходом. Положення Росії показане на ментальній карті світу Г. Хофстеда не точкою, а "плямою", оскільки немає достатньої кількості репрезентативних опитувань за даною методикою, що дозволило більш точно визначити Росію на цій карті [8; 16].

Єдине загальноросійське опитування за методикою Г. Хофстеда за репрезентативною вибіркою, яке під керівництвом М.К. Горшкова і Н.Є. Тихонової було проведено у березні 2010 р., дало результати, показані на рисунку 6.2. Місце Росії на карті світу Г. Хофстеда за даними цього опитування дуже близько до тієї ділянки, яка позначена "плямою" на рисунку 6.1.

Росіяни, згідно з ментальною картою, майже в рівній мірі відрізняються і від Заходу, і від Сходу. Можна сказати, що на карті світу, за Г. Хофстедом, *Росія утворює особливий "острів"* (майже в центрі карти) разом з "материками" Сходу (лівий верхній кут) і Заходу (правий нижній кут).

Про положення в системі Г. Хофстеда України і Білорусі важко судити через малу кількість даних. У цих країнах опитування за Г. Хофстедом проводилися, на жаль, помітно рідше, ніж в Росії: нині можна використати дані тільки трьох досліджень.

Найцікавішим є набір показників по *Україні і Білорусі*, який поданий Д. Майтрі і Т. Бредлі за даними, зібраними в 1990-ті рр. У Д. Майтрі і Т. Бредлі вийшли такі результати (таблиця 6.2): за індивідуалізмом Україна і Білорусь мають помітно більш високий показник, ніж Росія; дистанція влади в Україні нижча, ніж у Росії, а у Білорусі - практично така ж.

Таблиця 6.2 – Оцінки етнометричних індексів східнослов'янських країн за методикою Г. Хофстеда

Країни Східної Європи	Індивідуалізм	Дистанція влади
За Д. Майтрі і Т. Бредлі		
Росія	31	43
Україна	51	23
Білорусь	58	44
За П. Спектром, К. Купер і К. Спаркс (1990-ті рр.)		
Росія	54	45
За Р. Кюстином (2005 р.)		
Білорусь	66	61

В роботі [17, с. 87] наведено дані про те, що *Україна і Білорусь* характеризуються дуже високою дистанцією влади (92 і 102 пункти відповідно) і низьким індивідуалізмом (18 і 15 пунктів).

Результати дослідження *Д. Майтрі і Т. Бредлі* підтверджують точку зору *Т.В. Гайдай* про те, що *Україна є "західнішою" країною, ніж Росія*, - у неї помітно вище індивідуалізм і помітно нижче дистанція влади. У Майтрі і Бредлі вийшла занадто низька оцінка російського індивідуалізму (за даними опитувань, організованих російськими суспільствознавцями, рівень індивідуалізму в Росії знаходиться на рівні 50-60 одиниць). Білоруси, згідно з оцінкою Д. Майтрі і Т. Бредлі, такі ж "авторитарні", як росіяни, але по мірі розвитку "антиобщинності" / індивідуалізму виявилися "західніші" не лише за росіян, але і українців.

Хоча Росія, за даними опитування, виглядає занадто "східною", в цілому результати Д. Майтрі і Т. Бредлі збігаються з

висновками Н.В. Латової і Ю.В. Латова про "особливість" країн православно-євразійської цивілізації. *Усі три країни виявилися між Сходом і Заходом (хоча Росія - ближче на Схід, а Україна і Білорусь - ближче до Заходу).*

У 1990-2000-ті рр. в східнослов'янських країнах проводилися ще два дослідження за методикою Г. Хофстеда, які охоплювали тільки якусь одну східнослов'янську країну. Якщо порівняти усі три набори цих опитувань по Україні і Білорусі, то видно, що показники індивідуалізму виявляються досить стабільними, тоді як дистанція влади помітно коливається. Ця закономірність збігається з результатами опитувань в Росії, де в цих опитуваннях показники індивідуалізму теж варіюються значно менше, ніж показники дистанції влади.

Результати по *Україні*, подані в роботі П. Спектера, К. Купер і К. Спаркс, потрапляють майже прямо в "пляму" російської ментальності. Це означає, що, за даними опитування CISMS, українська ментальність майже не відрізняється від російської. Показники Білорусі, отримані Р. Кюстином, виглядають аномально через високі показники і індивідуалізму, і, особливо, дистанції влади. Але і ці показники відповідають висновку про "особливість" країн православно-євразійської цивілізації, оскільки Білорусь виявилася далеко за межами як Заходу, так і Сходу.

Таким чином, дані соціологічних опитувань показують (рисунок 6.2), що східнослов'янські країни знаходяться на ментальній карті світу, за Хофстедом, недалеко один від одного, між Сходом і Заходом (можливо, на "околиці" Заходу).

Отже, сучасний рівень етнометричних досліджень доки ще не дозволяє робити упевнені судження, чи є країни православно-євразійської цивілізації периферією Сходу, периферією Заходу або третьою рівноцінною мегацивілізацією. Ця невизначеність пов'язана не стільки з недоліками етнометричних методик, скільки із слабкою базою джерел.

Зате відносно упевнено можна стверджувати, що з точки зору етнометричних даних *Росія, Україна і Білорусь є особливим блоком країн з близькими показниками базових характеристик економічної ментальності*. Адже за методикою Г. Хофстеда, за якою виміряні усі три країни, у цих країн виявилися досить

близькі позиції на ментальних картах. *Мабуть, розпад СРСР не зруйнував єдиного культурно-ментального фундаменту православно-євразійської цивілізації.*

*Як впливає з етнометричних досліджень, економічна ментальність східнослов'янських країн - фундаментальний неформальний інститут їх національних економічних систем - помітно відрізняється від типово західної ментальності.*

*Етнометричні дослідження дозволять зробити об'єктивний висновок, досвід яких саме країн може запозичуватися Україною, Білоруссю і Росією найорганічніше. На цій стадії досліджень найбільш ментально близькими країнами, за методикою Г. Хофстеда, здаються Фінляндія і Ізраїль. Це країни з дуже оригінальними і високоефективними національними моделями економіки, які, проте, ніколи не розглядалися в східнослов'янських країнах як можливі зразки для наслідування.*

Важливо підкреслити, що культурна детермінація стосунків влади-власності для країн "Великої Росії" виявилася невисокою: у східнослов'янських націй, мабуть, дещо нижчий рівень цінностей індивідуалізму, але приблизно такий же рівень цінностей авторитаризму (дистанції влади), як і у більшості країн Західної Європи [16].

*Україна відноситься до православної цивілізації і тому глибинні установки економічної свідомості, економічної культури українців пов'язані з православним світоглядом. За своєю ціннісною сутністю православна економічна культура і, відповідно, тип господарювання (соціально-економічна модель) орієнтовані на духовно-моральні цінності, принципи любові до Бога, Батьківщини, ближнього. Проте на культурне поле православної цивілізації і, відповідно, на економічну свідомість людей істотний вплив здійснили особливості радянського періоду суспільного і господарського життя, а в останні десятиріччя найсильнішим є вплив західної цивілізації і, відповідно, культурної матриці.*

**6.3 Ціннісні характеристики національних культур. Особливості прояву національної культури на рівні організації**

Як вже розглядалося вище, національні культури з багатьма рівнями віри і цінностей мають сильний вплив на поведінку людей в організації. Національна культура, впливаючи на взаємодію і поведінку людей в організації, може давати начало певним нормам і зразкам взаємовідносин і спільної діяльності, які вирішальним чином впливають на процес функціонування усєї організації, породжуючи її специфічну організаційну культуру.

Отже, вивчення прояву національної культури у взаємодії і поведінці людей в організації, її вплив на формування організаційної культури є передумовою ефективного управління підприємством.

У зв'язку з цим розглянемо більш детально базові установки національних культур за Г. Хофстедом («індивідуалізм - колективізм»; «дистанція влади»; ставлення до невизначеності; «мужність - жіночність»; «довгострокова - короткострокова орієнтація в часі») та особливості їх прояву в економічній поведінці, у т.ч. на рівні організації.

**Індивідуалізм-колективізм.** У кожній національній культурі в тій чи іншій мірі проявляються ознаки індивідуалізму і колективізму. Індивідуалізм – це тип світогляду, в основі якого лежить протиставлення окремої людини суспільству. Це знаходить відображення у поведінці людини: вона діє виходячи з власних інтересів. Колективізм – це тип світогляду, який передбачає ідентифікацію окремої людини з групою, суспільством. Поведінка людини, відповідно, передбачає пріоритет групових інтересів в порівнянні з індивідуальними. Це не означає, що людина повністю відмовляється від власних інтересів на користь групи, суспільства. Підкоряючись спільним груповим установкам, колективіст розраховує на те, що група, товариство подбає про задоволення його власних інтересів. Індивідуаліст завжди розраховує лише на власні сили.

На рівні організації для *"індивідуалістичної"* культури характерні такі особливості: співробітники не бажають втручання організації в особисте життя, уникають опіки з її боку, вони сподіваються тільки на себе, відстоюють свої інтереси; організація слабо впливає на самопочуття своїх службовців, функціонування її здійснюється з розрахунком на індивідуальну

ініціативу кожного члена; просування по службі - всередині або поза організації здійснюється на підставі компетенції і "ринкової вартості" працівника; керівництво перебуває в курсі останніх ідей і методів, намагається втілити їх на практиці, стимулює активність підлеглих; соціальні зв'язки всередині організації характеризуються відомою дистанційованістю; відносини між адміністрацією та працівниками формуються зазвичай з урахуванням особистого внеску працівника.

*Колективістське співтовариство* вимагає великої емоційної залежності людини від організації і більшої відповідальності організації за своїх працівників. Для "колективістської" культури на рівні організації характерні такі установки: працівники очікують, що організація буде займатися їхніми особистими справами і захищати їх інтереси, тому життя організації значною мірою впливає на самопочуття її членів. Взаємодія в організації ґрунтується на почутті обов'язку і лояльності; просування здійснюється відповідно до стажу роботи. Керівники дотримуються традиційних поглядів на форми підтримання активності підлеглих. Соціальні зв'язки всередині організації характеризуються згуртованістю; відносини між адміністрацією та працівниками зазвичай базуються на моральній основі, на основі особистісних взаємин.

Необхідно відзначити, що основу *західної цивілізації* складає пріоритет індивідуальних цінностей, тоді як основу *православної* - колективних. У трудових і суспільних відносинах це визначалося такою цінністю, як *соборність*. Хоча, кажучи про *соборність*, необхідно відзначити, що орієнтація на загальні цінності, цілі зовсім не означала пригнічення особистості, обмеження розвитку індивідуальності. Це слідує хоча б з того, що якщо в ієрархії цінностей людини на перших місцях стоять цінності духовні, моральні, це вже буде означати розвиток, а не пригнічення особистості, навіть якщо людина орієнтується на колективні, а не індивідуальні інтереси.

***Ставлення до влади (сприйняття соціальної нерівності) або дистанція влади.*** Г. Хофстед визначав «дистанцію влади» як «сприйняття віддаленості більш владних персон, або осіб, які приймають рішення, внаслідок нерівності, формалізованої в

ієрархічній структурі взаємин усередині організації (начальників і підлеглих)».

*У культурах з високою дистанцією влади* окремих індивідуум усвідомлює нерівноправність у розподілі влади і вважає її нормальним станом речей, відповідно, визнається право на соціальну та майнову диференціацію, яка буде залежати від ряду факторів, у тому числі статусу людини в ієрархії управління.

На рівні організації *висока дистанція влади* означає визнання ієрархії і нерівності: визнається нерівність тих, хто стоїть нижче і вище у службовій ієрархії; залежність людей на більш низьких позиціях від людей, що займають високі позиції; помітна різниця в зарплаті; підлеглі очікують, що їм вкажуть, що потрібно робити; накази не повинні обговорюватися (виключається творчий підхід); сила переважає над правом; символи привілеїв і статусу цінуються персоналом і менеджментом; вище керівництво недоступне. Співробітники побоюються висловлювати власну думку, висловлювати незгоду, не надто довіряють один одному.

*У культурах з малою дистанцією влади* люди негативно ставляться до ідеї соціальної нерівності як наслідку нерівномірного розподілу влади; ієрархія та нерівність не визнаються справедливими.

На рівні підприємства це означає, що ієрархія визнається і служить для розподілу ролей усередині підприємства з метою зручності управління; існує невелика різниця у зарплатах; підлеглі можуть висловлювати власну думку з приводу наказів і рішень; керівники орієнтуються на зручний для працівників стиль управління; вищі керівники доступні, вони не дистанціюють себе від підлеглих; між керівниками і підлеглими існує прихована гармонія; привілеї та статусні символи не схвалюються. На нашу думку, визнання нерівноправності в умовах ієрархічної структури і характер відносин усередині колективу не завжди описуються так, як їх охарактеризував Г. Хофстед.

***Ставлення до невизначеності.*** Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути незнайомих ситуацій або, навпаки, ступінь готовності прийняти на себе ризик. Для організацій це може бути визначено як ступінь переваги

структурованих відносин з ясними і чіткими правилами поведінки перед неструктурованими. Правила можуть бути формалізовані, а можуть підтримуватися традиціями.

*В організаціях з низьким значенням індексу уникнення невизначеності* керівна ланка вважає за краще займатися стратегічними питаннями; вона орієнтована на людей і дотримується гнучкого стилю у трудових відносинах. Менеджери готові приймати ризиковані рішення і брати всю повноту відповідальності на себе.

*В організаціях з високим індексом уникнення невизначеності* основною цінністю є безпека і спокій; фіксується емоційна потреба в правилах, навіть якщо вони не працюють; здійснюється опір інноваціям та нестандартним рішенням; керівники більшою мірою зайняті окремими питаннями і деталями, ніж стратегічними, орієнтовані на виконання завдання і відносно постійні у своєму стилі управління, не люблять приймати нестандартні рішення і брати на себе відповідальність. Відповідно, культури з високим показником уникнення невизначеності на емоційному рівні вважають за краще формальність і визначеність. Працівники можуть висловлювати більш високу тривогу з причини невизначеності правил гри і свого майбутнього.

До країн, для ділової культури яких є характерним *недопущення невизначеності*, належать Німеччина, Росія, Україна, але прагнення уникнути невизначеності шляхом розробки законів і правил не завжди значить прагнення виконувати їх. Ця особливість деяких країн спонукала вчених виокремити культури універсальних і культур конкретних істин.

*Культура універсальних істин* визначається високою закономірністю. Цей підхід є характерним для Німеччини, Канади, США, Великобританії, скандинавських країн. Росія і Україна є країнами з діловою *культурою конкретних істин*, де закони і правила поки що існують для того, щоб їх не дотримуватись. Для такої культури є характерним пошук причин і моральних виправдань щодо порушень. Сюди дослідники віднесли деякі країни Азії, Латинської Америки, півдня Європи.

***Мужність (маскулінність) - жіночність (фемінність).*** За Г. Хофстедом, ця характеристика встановлює ступінь



сприйнятливості культури до особливостей, що властиві чоловічій і жіночій моделям поведінки. Назва параметра пов'язана з осмисленням традиційних сімейних ролей чоловіка та жінки. Чоловік, демонструючи силу, як правило, повинен забезпечувати життя родини, а жінка - поліпшення якості життя.

Отже, *чоловіча роль стосовно організації* припускає "життя заради роботи", тобто орієнтацію на досягнення мети, а жіноча - "роботу заради життя", тобто орієнтацію на людину. Насправді, основа даного поділу - не чоловічі або жіночі якості, а те, які цінності - духовні (душевні) або матеріальні є домінуючими в даному суспільстві. У культурах, де переважає маскулінне начало, цінують успіх, досягнення, силу, наполегливість, самовпевненість, напористість, рішучість і матеріальне благополуччя. Іншими словами, тут переважають матеріальні цінності та жорсткі засоби їх досягнення. Така культура властива західній цивілізації.

Стосовно до організацій це означає також спрямованість персоналу на досягнення мети, виконання завдання, визнання конкурентності середовища. У "чоловічих" організаційних культурах цінується можливість бути визнаним, самореалізуватися, зробити кар'єру, визнаються високі амбіції й жорстка конкурентність, повага до сильних.

У культурах з *переважною жіночою основою* основними цінностями є теплі міжособистісні відносини, турбота про слабких, жертвність, стосовно православної культури – це любов до ближнього, турбота про нього, миролюбність, гнучкість і поступливість заради миру і блага ближнього. Іншими словами, у цій культурі віддається перевага соціально-психологічному комфорту, душевній рівновазі, духовним цінностям. Така культура властива східній культурній матриці та православної цивілізації.

В організаціях, де переважає "жіноча культура", цінується постійна увага до співробітників, добрі взаємини, небажання конкурувати, а навпаки - бажання співпрацювати, націленість на допомогу іншим людям, якість життя.

***Довгострокова - короткострокова орієнтація.*** Ця характеристика культури визначає, якою є орієнтація людей по відношенню до свого життя та роботи - довгостроковою або

короткостроковою. Довгострокова орієнтація характеризується поглядом у майбутнє, проявляється у плануванні, в тому числі кар'єри, в прагненні до заощаджень і накопичень, ощадливості, наполегливості у досягненні поставлених матеріальних цілей. Ця культура характерна для західної цивілізації. Вона так само, як і маскулінна культура, заснована на пріоритеті матеріальних цінностей і властива культурі західної цивілізації.

*Довгострокова орієнтація* притаманна для національної культури країн Сходу: Китаю, Японії, Гонконгу.

*Короткострокова орієнтація* характеризується поглядом у минуле і виявляється в повазі традицій та виконанні соціальних зобов'язань. Як стереотипи короткострокової орієнтації виступають такі: «жити одним днем», «витрачати, а не накопичувати», «очікування швидких результатів», «вимога правди».

*Якщо установки короткострокової орієнтації базуються на духовних цінностях*, припускають більшу турботу про душу, ніж про благополуччя матеріального життя, ми маємо культурний стереотип православної цивілізації.

*Якщо ж духовні цінності втрачені*, у суспільстві спостерігається деградація християнської моральності, установки короткострокової орієнтації вироджуються в гонитві за швидкими грошима і благами, марнуванням життя, що ми і спостерігаємо в певній частині нашого суспільства.

До країн, де короткострокова орієнтація явно висвічується, належать США, Німеччина, Франція.

На наш погляд, культурні стереотипи, запропоновані Г. Хофстедом, можна доповнити параметрами моделі, розробленої У. Лейн і Дж. Дістефано. Вона включає в себе шість параметрів: «ставлення людини до природи»; «уявлення щодо природи людини»; «діяльнісна орієнтація»; «відносини між людьми»; «орієнтація в часі» і «орієнтація в просторі» (перші чотири параметри є новими і принципово важливими для характеристики та моделювання організаційної культури, останні два параметри принципово не відрізняються від відповідних параметрів Г. Хофстеда: «довгострокова-короткострокова орієнтація» і «індивідуалізм-колективізм»).

*Ставлення людини до природи.* Ця характеристика використовується для позначення характеру «включеності» людини в природу і її взаємодії з нею. Можливі варіації в ціннісних орієнтаціях за даною характеристикою, з урахуванням наших додатків, включають: *підпорядкування природі* (культурний стереотип язичницької культури); *гармонію з природою* (в залежності від світогляду може означати різні культурні стереотипи); *панування людини над природою* (стереотип, характерний для західної культурної матриці); *творче ставлення до природи, турбота про неї, духовне перетворення природи через духовне перетворення людини* (стереотип, характерний для православної культури).

Дана характеристика культури, на нашу думку, дозволяє включити в розгляд організаційної культури та культурних стереотипів менеджерів дуже важливий аспект - взаємодію з навколишнім середовищем, який часто не враховується в такого роду дослідженнях. Ставлення до навколишнього середовища - важливий елемент такого поняття, як соціальна відповідальність бізнесу, організації. Без відповідного (творчого, гуманного) ставлення менеджерів до природи неможливо сформувати соціально відповідальний бізнес.

*Уявлення щодо природи людини.* Ця характеристика відображає можливі варіанти відповідей на такі фундаментальні питання: «Що являє собою людина, чи є вона від початку поганою чи хорошою?» і «Чи можна її змінити?». Можливі варіації в ціннісних орієнтаціях за даним параметром, з урахуванням наших додатків, включають: *«людина є за природою від початку поганою і її не можна змінити в кращий бік»* (цей стереотип характерний для деструктивних культур, побудованих на атеїстичному світогляді, який більшою мірою властивий західній культурі, але не належить до протестантської етики); *«людина є за природою від початку поганою, але її можна змінити в кращий бік шляхом виховання»* (даний стереотип також властивий атеїстичному світогляду і зокрема характеризує культурний стереотип радянського суспільства); *«людина є за природою від початку хорошою і має можливості для вдосконалення»* (даний стереотип обожає природу людини і відповідно переоцінює її можливості, він також базується на

атеїстичному світогляді і може бути наявним як у західному, так і в радянському культурних стереотипах); *«в кожній людині є і хороше, і погане; змінити людину на краще можна шляхом виховання і самовиховання»* (цей стереотип притаманний православному світогляду, з урахуванням того, що окрім виховання та самовиховання людина також потребує допомоги Бога, його благодаті).

Незважаючи на те, що виходячи з даних формулювань неможливо чітко визначити приналежність людини до певної культурної матриці та цивілізації, включення даної характеристики в систему оцінки культури має дуже важливе значення. Саме *уявлення про людину є фундаментальною основою формування культури, як у суспільстві, так і в організаціях*. Наприклад, якщо в організації панує уявлення про людину, як від початку погану, таку, що не має шансів на поліпшення, дуже ймовірно, що тут буде переважати управління, засноване на примусі, строгому контролі за виконанням і авторитарному стилі керівництва. Якщо ж людину обожнювати, завжди сподіватися на її виняткову моральність і відповідну поведінку, серйозні прорахунки в управлінні неминучі. *Найбільш цілісне уявлення про природу людини дає православна культура і відповідні їй методи управління, які передбачають поєднання м'якості і строгості, справедливих заохочення і покарання (відповідно до поганих і добрих вчинків підлеглого, що виявляються в його роботі, ставленні до колег), навчання через власний позитивний приклад керівника, наставництво, виховання, мотивацію духовних і творчих потреб підлеглих*.

*Діяльнісна орієнтація*. Дана характеристика вносить мотиваційний компонент у аналіз культурних особливостей. Вона дозволяє зрозуміти, що для людей є важливим при здійсненні будь-якої діяльності, у тому числі трудової. Можливі варіації в ціннісних орієнтаціях за цією характеристикою, з урахуванням наших додатків, такі: *робота повинна приносити радість, користь іншим людям* (установка, характерна для православної культурної матриці); *в роботі важливий результат* (установка, характерна для західної культурної матриці); *від роботи важливо отримувати задоволення* (сам процес роботи приносить

задоволення, установка, більшою мірою характерна для православної цивілізації).

*Відносини між людьми.* Ця характеристика стосується особливостей культури взаємин. Можливі варіації ціннісних орієнтацій за даним параметром відображають ті підстави, на яких переважно будуються відносини між людьми. Це можуть бути *ієрархічні зв'язки* (у такому випадку відносини будуються за принципом субординації і оцінюваної корисності зв'язків); *групові зв'язки* (відносини визначаються приналежністю до тієї чи іншої групи та прийнятими в ній нормами); *індивідуальні зв'язки* (у цьому випадку відносини між людьми визначаються особистою прихильністю) [24].

Ще однією ознакою, яка, на наш погляд, характеризує культурні стереотипи, є *розподіл діяльності у часі*. Ю. Д. Красовський [15], ґрунтуючись на запропонованому Р. Д. Льюїсом підході до аналізу національних культур з урахуванням того, як люди розподіляють свою діяльність в часі, виділяє три типи культури: *моноактивна, поліактивна та реактивна культури*.

*Моноактивна культура* притаманна націям, яким властива методична, послідовна і пунктуальна організація діяльності в часі. У межах такої культури діяльність чітко організована за етапами, переключення з одного виду діяльності на інший відбувається переважно тільки після завершення першого. Дана культура властива західній культурній матриці.

*Поліактивна культура* характеризується можливістю поєднання в часі кількох справ відразу, які не завжди доводяться до кінця.

*Реактивна культура* виявляється в ситуативних реакціях поведінки і в організації діяльності в залежності від мінливих обставин. І поліактивна, і реактивна культура можуть бути притаманні нашій ментальності. Звичайно, для формування сильної організаційної культури важливий стереотип реактивної культури.

## **Лекція 7. Національні культури: схожість і відмінності**

7.1 Порівняльна характеристика національних культур Сходу і Заходу (на прикладі національних культур США і Японії).

7.2 Специфіка розвитку організаційної культури підприємств України.

### **7.1 Порівняльна характеристика національних культур Сходу і Заходу (на прикладі національних культур США і Японії)**

У широкому спектрі ділових культур можна виділити два полюси - західну ділову культуру і східну ділову культуру. До типових західних культур відноситься євроамериканська і західноєвропейська ділові культури. До найбільш типових східних - ділових культур країн Азії і Сходу - конфуціанські Японія, Китай, Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг і країни ісламу. Особливості цих типів ділових культур мають історичні, релігійні і загальнокультурні передумови.

Україна знаходиться географічно між Заходом і Сходом. Ділова культура України займає за рядом параметрів (індивідуалізм/колективізм, ієрархічність/егалітаризм та ін.) проміжне положення між західною і східною культурами. Зростання залученості українців у міжнародні проекти актуалізує питання взаємодії різних культур на усіх рівнях ведення бізнесу - від робочих місць до топ-менеджменту. Знання полярних особливостей культур дозволяє орієнтуватися в ситуаціях крос-культурних комунікацій, оптимізувати стосунки з інокультурною громадськістю. Розглянемо детальніше особливості американської і японської організаційних культур.

Існує дві досить *суперечливі моделі філософії організації* - американська, ґрунтована на індивідуалізмі, і японська, така, що базується на колективному підході і відданості. Дві ці системи мають *принципи*, які суперечать один одному:

- вузькоспеціалізованість і високий професійний рівень одного фахівця в американській моделі - ротація і різнобічність підготовки фахівців в Японії;

- індивідуалізм і конкуренція - патерналізм і співпраця;

- висока плинність кадрів - довічний найм;
- рекрутинг висококваліфікованих фахівців без витрат на їх навчання - упор на навчання і перепідготовку в компанії;
- особиста зацікавленість – відданість фірмі.

Для Америки визначальну роль в становленні капіталістичного господарства відіграла реформаторська етика трудової аскези, позначена М. Вебером як *"протестантська етика"*, що заохочувала *працьовитість, обачність, скнарість, завзятість в досягненні цілей, поклоніння багатству і презирство до бідності.*

Макс Вебер, бажаючи подати "образ американської культури", приводить витяг з трактату Бенджаміна Франкліна, американського ученого і громадського діяча, буржуазного демократа і просвітника початку XVIII в.: *"Пам'ятай, що час - гроші; той, хто міг би щодня заробляти по десять шилінгів і проте півдня гуляє або ледарює удома, повинен - якщо він витрачає на себе усього тільки шість пенсів - врахувати не лише цю витрату, але вважати, що він витратив або, вірніше, викинув, крім того, ще п'ять шилінгів.*

*Пам'ятай, що кредит - гроші. Той, хто залишає у мене ще на деякий час свої гроші, після того, як я повинен був повернути їх йому, дарує мені відсотки або стільки, скільки я можу виручити з їх допомогою за цей час. А це може скласти значну суму, якщо у людини хороший і великий кредит і якщо вона уміло користується ним.*

*Пам'ятай, що гроші за природою своєю плодородні і здатні породжувати нові гроші. Гроші можуть народити гроші, їх нащадки можуть породити ще більше і так далі. Пам'ятай прислів'я: тому, хто точно платить, відкритий гаманець інших. Людина, що розраховується точно до встановленого терміну, завжди може позичити у своїх друзів гроші, які їм в даний момент не потрібні.*

...Разом із старанністю і помірністю ніщо так не допомагає молодій людині *завоювати собі становище в суспільстві*, як пунктуальність і справедливість в усіх її справах. Тому ніколи не затримуй узятих тобою у позику грошей на жодну годину понад встановлений термін, щоб гнів твого друга не закрит для тебе назавжди його гаманець.

Слід враховувати, що найнезначніші дії роблять вплив на *кредит*. Стукіт твого молотка, який твій кредитор чує о п'ятій годині ранку і о восьмій годині вечора, вселяє в нього спокій на цілих шість місяців; але якщо він побачить тебе за більярдом або почує твій голос в корчмі в години, коли ти маєш бути за роботою, то він наступного ранку нагадає тобі про платіж і зажадає свої гроші у той момент, коли їх у тебе не виявиться.

Крім того, акуратність показує, що ти пам'ятаєш про свої борги, тобто що ти не лише пунктуальна, але і чесна людина, а це збільшує твій кредит.

Остерігайся вважати своєю власністю все, що ти маєш, і жити згідно з цим. У цей самообман впадають багато людей, що мають кредит. Щоб уникнути цього, веди точний розрахунок своїм витратам і доходам...”.

Таким чином, ідеалом "*філософії скупості*" є кредитоспроможна, доброчесна і обов'язково працелюбна, скромної поведінки в побуті, ділова людина, буквально зобов'язана розглядати *накопичення свого капіталу як самоціль*.

*Сучасне американське суспільство* в головному зберегло *традиційні норми і цінності*, найважливішими з яких, на думку американських соціологів, є:

1 Досягнення і успіх. Увага акцентується на особистому успіху, особливо в роботі. Принцип досягнення означає, що кожна людина повинна прагнути досягти якоїсь мети, в першу чергу забезпечити своє матеріальне становище, піднятися по соціальних сходах, добитися громадського визнання. В Америці високо цінуються люди, які самі пробрили собі дорогу в житті. Людей, що піднялися з нижчих східців до найвищих, американське суспільство зводить в ранг національних героїв.

2 З досягненнями і успіхом пов'язана робота, яку американці розглядають не лише як засіб реалізації якої-небудь мети, але і „мету в собі”, самостійну життєву цінність. Багато американців, якщо вони не зайняті справою, відчувають себе нещасними, переживають почуття провини перед суспільством. Націю відрізняє невтомна діяльність і відданість справі.

3 Продуктивність стала стандартом, за допомогою якого в Америці судять про ту або іншу діяльність. Увага до продуктивності і ефективності пов'язана з тим, що високо



цінуються практичність і технічність. Америка ніщо не цінує так високо, як професіоналізм, майстерність, віртуозність.

4 Моральна орієнтація. Американці сприймають світ в поняттях правильного або неправильного, поганого і доброго (хоча, на нашу думку, це сприйняття досить суб'єктивне і має місце подвійна мораль). Для оцінки своєї поведінки і поведінки інших вони спираються на етичні принципи. Більшістю суспільства поділяються християнські цінності, що є гарантією морального здоров'я нації.

5 Людяність, широта натури. Американці прагнуть допомагати іншим як індивідуально, так і спільно. Релігія відіграє важливу роль в житті американців, і це виражається в переконанні, що "віра без справ мертва". Тому кожна добродісна американська сім'я в тій чи іншій мірі займається добродішністю.

Згідно з іншими джерелами, для американців як нації характерні такі п'ять рис: індивідуалізм і конкуренція; добровільне об'єднання і співпраця; інновація і прагнення до змін; свобода вибору і демократія; прихильність до приватної власності і спираючись на власні сили.

Якщо виділити ключові слова в національному характері американської нації, то це будуть слова - *працьовитість і заповзятливість*. У брошурі американської асоціації підприємців дух підприємництва, або кредо підприємця, виражається таким чином: "Я не бажаю бути як усі і це моє право бути самим собою. Я потребую сприятливої можливості, а не безпеки. Я готовий йти на розумний ризик, мріяти і творити, терпіти невдачу і знову досягати успіху".

Значною своєрідністю відрізняються *культури країн південно-східної Азії* (Японія, Корея, Тайвань, Гонконг та ін.). Тут традиційними є *конфуціансько-патерналістські цінності*, які до теперішнього часу визначають особливу етику поведінки людини, - її шанобливе ставлення до владних структур, соціальну і виробничу дисциплінованість, працьовитість, культ предків, шанування патронажу з боку хазяїна фірми або глави клану.

Якщо США - країна індивідуалізму і конкуренції, то Японія - країна громадської свідомості, що формує колективізм. Природа Японії - жорстока. Шість сьомих територій японського архіпелагу виключені з людського користування горами, скелями, каменями,

обривами. У таких тяжких умовах, щоб вижити, японці повинні були несамовито працювати, причому неодмінно у складі групи, общини. Одинака чекала неминуча загибель. Тут і криється культурно-історичне начало громадської свідомості нації. Століттями людина з дитинства ідентифікувала себе з групою - сім'єю, сусідами, локальною общиною - і до кінця днів своїх не уявляла собі життя поза нею.

Коли після Другої світової війни в період реіндустріалізації люди потягнулися в промислові центри і дух сільської общини, що існував багато віків, почав руйнуватися, японські підприємці зробили усе можливе для відродження на своїх підприємствах старої общини: на японських підприємствах панують громадські стосунки.

Суть японських громадських стосунків виразив Володимир Цетов, великий знавець Японії і способу життя народу цієї країни. За словами В. Цетова, японець щасливий, коли його вчинки погоджені, пристосовані до поглядів і оцінок оточення [цит. за 21].

Таким чином, японець прагне мовби вбудувати себе в потокову лінію з таких же, як він, людей, які нічим не виділяються, для того, щоб набути можливості діяти згідно з вимогами групи, общини. Це називається жити в гармонії з групою, необхідність цього вселяється з самого народження.

Ілюстрацією громадських стосунків є почуття, що іменується словом "ніндзе", що означає жалість, турботу, любов між батьками і дітьми, які поширюються і на сусідські взаємозв'язки. В результаті сусіди починають відчувати "гірі", тобто потребу віддати борг вдячності за "ніндзе", що робиться. Стосунки "ніндзе" - "гірі" панують також і у сфері виробництва, забезпечуючи високі виробничі результати.

Громадські стосунки "ніндзе" - "гірі" лежать в основі системи "канбан" або "just in time"(точно в строк) - системи оперативного управління виробничими запасами в промисловості. Так, на автомобільних заводах Японії комплектуючих частин зазвичай є на 2-3 години роботи конвеєра. Ці комплектуючі підвозяться з точністю плюс-мінус дві години і ніяких збоїв у роботі конвеєра не відбувається.

Завдяки відсутності складських приміщень і мінімальній чисельності допоміжних робітників, японські автомобілебудівники мають велику економію на витратах виробництва. Продуктивність праці на автомобільних заводах Японії в 2,5 разів вища, а чисельність допоміжного і обслуговуючого персоналу в 6 разів менша, ніж на аналогічних підприємствах США. Це один з чинників високої конкурентоспроможності японських автомобілів на зовнішньому ринку.

Стосунки між найнятим робітником і працедавцем фактично засновані на феодалній концепції батьківської турботи і боргу і відповідній вдячності. Коли компанія дає найманому статус постійного робітника, то вона тим самим поширює на працівника своє "ніндзе" - батьківську любов і турботу. А працівник, приймаючи цю любов і турботу, тим самим погоджується оплачувати їх виконанням свого обов'язку вдячності - "гірі".

Економічний зміст цієї самобутності японського характеру реалізується в діяльності "гуртків контролю якості", в яких головне - групове мислення, що стимулює групові дії. У країні функціонує більше мільйона гуртків, в яких бере участь біля 60% (у США – 14%), а на великих корпораціях - до 80% найманих робітників. У основі діяльності "гуртків контролю якості" лежить філософія "kaizen" - стратегія нескінченного вдосконалення. В середньому на одного робітника припадає близько 20 раціоналізаторських пропозицій, що в 130 разів більше, ніж в США - батьківщині цих "гуртків контролю якості". У 1986 р. в колишньому Радянському Союзі на 1,03 тис. працівників доводилося 37 пропозицій, тобто на одного працівника - 0,037, або в 540 разів менше японського феномену.

Примітним є те, що японці беруть участь в роботі гуртків у позаробочий час і мотивуються внутрішнім прагненням віддати борг вдячності компанії, яка піклується про них. Плата за раціоналізаторські пропозиції або взагалі відсутня, або вона настільки мала, що має суто символічний характер. В середньому одна раціоналізаторська пропозиція в Японії матеріально винагороджується в 65 разів нижче, ніж в США. Зате в цілому японські компанії на раціоналізаторській пропозиції заробляють більше 40 млрд дол. за рік.

Таким чином, *общинність* виступає ключовою характеристикою самотності японської культури. Общинність пронизує усю систему соціальних і економічних стосунків, набуваючи найрізноманітніших форм: патерналізм (турбота про персонал), довічне наймання на роботу, групова мотивація, групова відповідальність, групове ухвалення рішень, незначна диференціація в посадовому окладі, життя працівників на виробництві і поза ним як єдине ціле і т. д. Самотність японської культури проявляється і у більшій *соціальній дисциплінованості і законослухняності* - рівень злочинності тут значно нижче, ніж в західних країнах. Так, в порівнянні із США, на 100 тис. жителів число вбивств в Японії менше в 5 разів, пограбувань - в 20 разів, випадків крадіяства - в 16 разів [47].

Підводячи підсумки, можна констатувати, що при всіх протиріччях організаційних культур Японії і США обидві країни є успішними лідерами світової економіки. Отже, свою значну роль в становленні і розвитку культури організації відіграють менталітет, історичні корені і традиції. При усіх величезних відмінностях в національному характері американців і японців у них є одна загальна риса, що забезпечує їм високий рівень економічного розвитку, - це *позитивне ставлення до праці, працьовитість*.

## **7.2 Специфіка розвитку організаційної культури підприємств України**

Специфіка бізнес-культури слов'янських країн, у тому числі Росії та України, визначається їх історичним розвитком, на який вплинула безліч чинників з боку культур Сходу, Заходу, саморозвитку власної культури. Виходячи з того, що Росія і Україна історично протягом тривалого часу являли собою єдине ціле, економічні системи цих країн були і залишаються багато в чому поєднаними, як на діловому, так і на моральному рівнях, наші країни мають єдину національну культуру і національні особливості економіки, які перетворюються в схожу організаційну культуру.

Чинників, що вплинули на становлення російської (української) бізнес-культури, багато. Серед них:

- суперечливий історичний розвиток російського суспільства (часті війни, слабкість демократичних традицій);
- суворі природно-кліматичні події;
- висока міра державного втручання в приватне життя;
- релігія - переважно православне християнство, що несе дух колективізму і співчуття, не сприяє розвитку прагматичних і конкурентних стосунків.

Важливою віхою у вивченні взаємовідносин культури і економіки є створення *теорії євразійства* (Н.Н. Алексєєв, Н.С. Трубецький, Г.В. Вернадський, П.Н. Савицький, Г.В. Флорівський і П.П. Сувчинський). Головним теоретичним постулатом євразійства є теза про те, що *культура Росії, а, отже, і України, займає середнє місце і вона не зводиться ні до європейської, ні до однієї з азійських культур*. Євразійство виходить з винятковості культури Росії та України в силу певних соціальних, політичних, географічних і кліматичних причин. Це у свою чергу зумовлює особливий шлях розвитку Росії та України, який, з одного боку, не збігається з траєкторією розвитку більшості європейських і азійських країн, а з іншого - робить на цю траєкторію значний вплив (події 1917 р. є тому непрямим підтвердженням).

Розглянемо деякі *традиційні риси українського народу*, витоки яких слід шукати в його глибокому минулому. Сюди можна віднести:

- довготерпіння і завзятість в з'єднанні з неприйняттям монотонно ритмічних навантажень;
- перевага колективно-авральних методів праці;
- широка етнічна терпимість в з'єднанні з різким відторгненням "неправильних" релігій і ідеологій;
- протекційне ставлення до інших етносів;
- формування зв'язків між людьми на основі не законів, а сили, угод (соборності) і традицій;
- протиставлення закону і справедливості;
- відчуження від влади при одночасному розрахунку на її допомогу і заступництво;
- відсутність поваги до прав особистості і прав власності з боку як влади, так і громадян;
- загострене почуття справедливості і співчуття, яке уживається з прийняттям ієрархії, залежності і насильства;

- викликає захоплення не раціональністю і діловитістю, а розмахом, ризиком і везінням;

- схильність до огульної апріорної недовіри поєднується з такою ж апріорною і наївною вірою - в лідерів, концепції, світле майбутнє.

Специфіку російської та української національної спільності можна пояснити такими причинами:

- багатовіковим освоєнням диких і напівдиких лісових просторів в умовах суворої зими і короткого літа (для Росії);

- вкоріненням Православ'я, боротьбою з язичництвом, католицтвом і співіснуванням з ісламом;

- двома з половиною століттями татаро-монгольського панування;

- трьома з половиною століттями кріпацтва, п'ятьма століттями самодержавства і диктатури, боротьбою з "збіглими", козаками, розколом, "вольницею", "класовими ворогами", "опозицією";

- тривалою історією сільської громади, а також патерналістських і колективістських форм господарювання і побуту;

- п'ятьма століттями розширення території і тісної взаємодії багатьох різнорідних етносів.

Ці ідеї знаходять своє підтвердження і у багатьох російських учених. Так, в роботі К. Касьянової "Про російський національний характер" відзначається важливість в російській культурній традиції таких цінностей, як *співчуття, упокорювання, жертвовність* на відміну від таких цінностей, як праця і досягнення успіху. Л. Почебут відмічає *значущість орієнтації на краще майбутнє, а також прагнення до швидкого вирішення життєво важливих проблем*. У дослідженнях Н.М. Лебедевої говориться про сильну тенденцію збереження таких традиційних цінностей російської культури, як *колективізм і фемінність*, разом з виникненням і розвитком у *молодих поколінь росіян цінностей індивідуалізму і маскуліності* (амбітність і мотивація досягнення).

На думку А. Андрєєва, у традиціях російського народу, що йдуть своїми коренями в язичницьке минуле, існувала своєрідна культура, пов'язана з діловим оборотом. Ця культура знайшла своє відображення в поведінці цілого прошарку населення – мазиків (коробейників), основу світогляду яких склали такі

елементи підприємницької культури, як здатність йти на ризик, інноваційність мислення, обачність і т. п. Уперше у вітчизняній науці доводиться необхідність пошуку "своїх" витоків при побудові успішного бізнесу, що лежать в глибокому минулому нашого народу. Непрямим підтвердженням цього виведення є і аналіз підприємницької культури старообрядців.

Слід пам'ятати, що саме ставлення російського підприємця в дореволюційний час до своєї справи було дещо іншим, ніж в Європі або в Америці. На свою діяльність *дивилися не лише або не стільки як на джерело наживи, а як на виконання завдання, свого роду місію, покладену Богом або долею.* Про багатство говорили, що Бог його дав в користування і зажадає по ньому звіту, що виражалось частково і в тому, що саме в купецькому середовищі надзвичайно були розвинені і добродійність, і колекціонування, на які дивилися, як на виконання якогось зверху призначеного обов'язку. Це свідчить про те, що російським підприємцям властиво було *загострене почуття соціальної відповідальності.* П. М. Третяков в листі до однієї зі своїх дочок писав: "Моя ідея була з юних років наживати для того, щоб нажите від суспільства повернулося також до суспільства (народу) в якихось корисних установах: думка ця не покидала мене ніколи усе моє життя".

На початок ХХ ст., наприклад, тільки в Москві налічувалося 628 "богоугодних" закладів (один - на 1,6 тис. людей населення): школи, притулки, богадільні, столові, нічліжні будинки і т. д., 80 з яких утримували за рахунок приватної добродійності [4, с. 12]. Імена *Прохорових, Бахрушиних, Морозових, Солдатенкових, Хлудових* і багатьох інших увічнені в спорудах, зведених на їх кошти, і які ще до цього дня служать людям. Так, для робітників "Прохоровської Тригирської мануфактури" на Пресні було побудовано (і ще понині збереглося) ціле містечко. При фабриці були: лікарня, пологовий будинок, дитячі сади, школа, ремісничі училища, притулок, богадільні, бібліотеки, свій театр і т. д.

Або, наприклад, *К.Т. Солдатенков*, що прославився розмахом філантропічної діяльності, який у своєму заповіті виділив 2 млн руб. на будівництво лікарні для бідних. Солдатенківська (зараз ім. С.П. Боткіна) лікарня, на той час прекрасно обладнана, була відкрита в 1910 р. За життя К.Т. Солдатенков регулярно надавав кошти на потреби народної освіти, зокрема, Московському університету.

Діяльність *підприємців-меценатів* явила народу Третяковську галерею, Щукінські і Морозівські колекції живопису, Бахрушинський театральний музей, приватну оперу Мамонтова, Московський художній театр і т. д. [5, с. 33].

*Чесність, порядність і надійність* російських підприємців знайшла відображення і в російській літературі. Наприклад, характерний епізод з поеми М. Некрасова "Кому на Русі жити добре": базарний день у великому торговому селі. З молотка продається водяний млин. Такий собі Єрмил хотів би його купити, та не має з собою таких грошей. А умова така, що гроші потрібно викласти зараз же, інакше млин піде в інші руки. Єрмил вийшов на середину базарної площі і кинув клич: "Коли Єрмила знаєте, коли Єрмилу вірите, так виручайте...". Негайно усі полізли за гаманцями, накидали Єрмилі грошей, і млин він купив.

У наступний базарний день роздавав гроші. Списків адже він не робив і галочок не ставив. Але ніхто не узяв зайвого. Навіть залишився у Єрмила "незатребуваний" рубль. Шукав-шукав Єрмил власника цього рубля, та так і віддав сліпим жебракам.

Говорячи про порядність російських підприємців, *П.А. Буришкін* відмічав: "Може створитися враження, що я малюю якусь ідилічну картину, закриваючи очі на усі наявні зловживання, і хочу звеличити те, що не було цього гідно. Я знаю і свідчу, що зловживання були, були негідні і нечесні діячі і дільці, але в той же час стверджую, що вони не були правилом, а являли собою виключення, і повторюю лише те, що вже говорив: той значний успіх в розвитку продуктивних сил і усього народного господарства Росії не міг би мати місця, якби база була порочною, якби ті, хто цей успіх створював, були шахраї, а такі, як і скрізь, на жаль, були".

Постійні війни, набіги, колективна ідеологія, канони православної релігії, а також багатовіковий інститут кріпацтва створили умови, в яких активна роль у створенні і освоєнні нових виробництв спочатку відводилася державі. *Сильна державна влада* вимагала наявності великого бюрократичного апарату, що формується за егалітарним принципом. Цікаво відмітити, що ця тенденція чітко проявляється і сьогодні.

Таким чином, *характеристиками російського, а також українського соціально-економічного генотипу стали такі важливі риси:*



- колективна ідеологія;
- активна роль держави в протіканні економічних процесів;
- постійне підналаштування природного ходу розвитку економічної системи з боку держави радикальними заходами;
- підміна державних інтересів інтересами бюрократичного прошарку;
- нерозвиненість підприємницької ініціативи серед населення;
- відстаючий характер розвитку продуктивних сил і виробничих стосунків в порівнянні з низкою передових західних країн;
- зрощення бізнесу з владою.

На формування специфічних рис організаційної культури російських та українських підприємств вплинув період панування радянської соціально-економічної системи. Відповідно до ключових характеристик *радянської системи господарювання* (у тому числі мобілізаційного типу системи) відбувалося і становлення *управлінської культури* (складової організаційної культури підприємств). Її особливості:

- переважання "заборонної" спрямованості норм і правил;
- чіткий опис функцій працівників, формалізовані стосунки;
- прагнення до створення умов для співпраці між працівниками на усіх рівнях у виробництві і управлінні;
- переважно ієрархічна структура управління;
- поширеність демонстрації влади, підкреслення владних функцій на кожному рівні управлінської ієрархії;
- орієнтація на покарання за помилки, суворий контроль за виконанням посадових обов'язків і інструкцій;
- заохочення універсалізму, поєднання професій і обов'язків;
- орієнтація на вирішення загальнодержавних завдань;
- орієнтація на масове виробництво;
- прагнення до збереження опіки з боку вищих органів, установ, організацій і відомств.

До *культурних деформацій*, що відіграло значну роль в розпаді радянської економіки на початку 1990-х рр., можна віднести:

- терпиме ставлення до хабарництва і корупції;
- низьку правову і економічну культуру;
- протиріччя локальних культур;

- вичерпання нематеріальних і матеріальних ресурсів для подальшого (переважно, екстенсивного) розвитку командно-адміністративної економіки СРСР;

- звичку населення до патерналізму з боку держави.

На думку деяких дослідників, *узагальнюючою характеристикою організаційної культури українських підприємств* останніми роками є традиціоналізм, тобто дотримання, а іноді і відновлення традицій, що існують на підприємстві, і церемоній (професійних свят, спортивних змагань, культурних заходів), орієнтація на відданість підприємству.

*Український бізнес в наші дні - це переважно соціально безвідповідальний бізнес, що не здолав доки в собі прагнення до наживи і моральну нерозбірливість.* Не доводиться навіть говорити про такі ознаки дореволюційного підприємництва в Україні, як філантропія і добродійність в значимих розмірах.

У наш час формується новий образ успішного підприємця, що включає такі якості, як здатність постійно оновлювати керовану ним організацію, міняти її продукцію, а також мати бездоганну репутацію і неповторний стиль. Для підприємців нашої країни це ще не норма і навіть не усвідомлена потреба.

У галузі прикладних розробок вітчизняних учених підкреслюється той факт, що в *економічній поведінці українців проявляються такі етнічні стереотипи*, що виникли в дореволюційній Росії і СРСР:

- у високому ступені - "правила гри міняються без правил", "я начальник - ти дурень", "подвійна бухгалтерія", "товариськість";

- в середній - "російське авось", "підозрілість до високих доходів", "економічна неосвіченість", "індивідуалізм";

- в малій - "кругова порука", "громадське користування", "надія на утримання державою", "космополітизм", "ідеологія громадянина світу", "мовні проблеми".

Радянський період в історії Росії та України *не розв'язав проблему відчуження праці*. Патріарх Московський і Всія Русі *Олексій II* при першому вступі Б. М. Єльцина на пост Президента РФ з гіркотою відмічав: "Три покоління людей вирости в умовах, що відбивали у них бажання і здатність працювати", спосіб життя "на ділі відучував людей від звичайнісінької праці, від старанності, від ініціативи" [1].

*Найбільш суттєвими формами прояву етичних норм сучасних підприємців в їх ділових стосунках з партнерами є:*

1) змішування особистих і ділових стосунків - сучасні підприємці вважають, що добрі особисті стосунки зобов'язують робити вчинки і в суто ділових стосунках;

2) ненадійність, безвідповідальність - у підприємців відсутня внутрішня мотивація дотримуватися договору (письмового або усного), вони легко відмовляються від своїх обіцянок.

Таким чином, підводячи підсумки сказаному, відмітимо, що *впродовж останніх десятиліть соціально-економічний генотип України, з одного боку, зберіг ряд традиційних якостей, характерних для більш ранніх періодів часу, а з іншого - трансформувався. Усе це не могло не відбитися на організаційній культурі системи підприємництва і на таких її складових частинах, як культура праці, виробництва і управління.*

*В цілому в сучасній Україні панує неефективна організаційна культура як на більшості державних, так і приватних підприємств. Соціально-економічна відповідальність організації часто виражається у відповідальності не перед споживачем і суспільством, а перед державним бюрократичним апаратом і перед криміналом.*

Сучасні етичні норми українських підприємців ведуть до того, що більшість з них *в ділових стосунках демонструють якості "акул",* формуючи відповідні культурні стандарти на своїх підприємствах. Для сучасної організаційної культури вітчизняної системи підприємництва *не реалізується ключовий принцип соціального управління - принцип ортобіотичності* (любов до життя, пошук гармонії з природою і іншими людьми, невичерпний оптимізм).

Стратегічною проблемою сучасного етапу розвитку українського суспільства і вітчизняної системи підприємництва є *гранично низький рівень довіри між суспільством і владою, владою і бізнесом, бізнесом і населенням країни.* Підвищення ефективності вітчизняної системи підприємництва уявляється неможливим без підвищення рівня довіри в українському суспільстві.

Проте існують передумови розвитку ефективної організаційної культури на підприємствах нашої країни. Передусім - це *людський ресурс* - точка опори

постіндустріального суспільства і організаційної культури нового типу.

Важливим є такий ресурс підвищення організаційної культури, як *налагодження горизонтальних зв'язків усередині організації*. Усе більш важливу роль відіграє стимулювання працею через кінцевий результат, *спільне визначення цілей і способів їх досягнення*.

Вдосконалення організаційної культури підприємств України ґрунтується на новому підході управління, сенс якого полягає у відході від управлінського раціоналізму, від переконання в тому, що успіх підприємства визначається, передусім, внутрішньою раціональною організацією, зниженням витрат, виявленням резервів усередині виробництва. При новій парадигмі підприємство розглядається як відкрита система, головні передумови успіху організації - адекватна реакція на дії зовнішнього середовища. Орієнтація на зовнішні сигнали веде до інноваційної діяльності фірми, в чому і проявляється соціально-економічна відповідальність організації.

У зв'язку з цим виникає *значення інноваційної культури* як нового типу культури підприємства, який характеризується значно більш високим освітнім рівнем персоналу; творчою обстановкою, новаторством; постійним вдосконаленням, експериментаторством; готовністю до ризику; динамізмом; гнучкістю управління.

## **Лекція 8. Особливості моделей управління різних соціально-економічних систем (східнослов'янська та західна цивілізації)**

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

8.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православній (східнослов'янській) і західній культурах.

8.3 Філософська основа моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації.

8.4 Досвід господарювання трудового братства М.М. Неплюєва як приклад моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації.

8.5 Сучасні західні концепції менеджменту та зміна парадигми західної моделі менеджменту.

8.6 Порівняння моделей менеджменту двох цивілізацій.

### **8.1 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 формувались 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 8.1 (складена на основі [1; 7; 11; 13; 14; 23]). 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.

## **8.2 Порівняльний аналіз ієрархії цінностей особистості у православної (східнослов'янській) і західній 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 православної (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 [18].

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 1, 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 [11]. 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 8.2.

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

Таблиця 8.2 – Ієрархія цінностей особистості у східнослов'янській і західній культурах

<b>А. Маслоу</b>	<b>Св. М. Сербський</b>
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-психо-логічному комфорті, потреби у визнанні, потреби у самовираженні)

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 - життя академіка О. Д. Сахарова. Можливо, він не вірив у Бога, але його совісні закони, його особистий бог (захист прав людини) були вище за всі інші ієрархії - вище за державу, проти якої він нещадно виступав, вище за сім'ю, яка страждала від гонінь, вище свого життя (голодування академіка).

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 есопотіс тап*. 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 здоровим, 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 (представник гуманістичної психології) і біхевіористи взагалі не виходять за межі есопотіс тап. Тобто вся ієрархія Маслоу може бути втиснута в нижню клітинку православної ієрархії - там, де панує особистий прибуток і особисті задоволення.

У центрі всієї ієрархії А. Маслоу - одне велике Я. Тільки спочатку це Я наїдається і насолоджується, потім вимагає комфорту й товариства для веселощів, і, зрозуміло, «самовираження», кінця якому не видно, бо людина може самовиражатися нескінченно. Людина може мати якісь «комплекси» щодо свого Я, воно в нього 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 в 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 А. 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.*

### **8.3 Філософська основа моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації**

Категорія "модель управління" є однією з ключових в науці і практиці управління. Категорію "модель управління" ми будемо розглядати у двох взаємопов'язаних ракурсах: на рівні свідомості керівника (психологічна модель) і у вигляді науково обґрунтованої теорії (теоретична модель). Крім цих моделей, існує реальна практика управління, яка може суттєво відрізнитись від моделей управління.

Для того, щоб розроблена теоретично модель управління діяла ефективно, вона повинна відповідати цій світоглядній, аксіологічній основі, відповідно - культурі та ментальності народу, а також особливостям нинішнього стану соціально-економічної системи (СЕС), викликам сучасних змін у глобальному середовищі.

*Взагалі під "моделлю управління" ми розуміємо цілісну сукупність уявлень (цілі та принципи, критерії ефективності управління) про те, як виглядає і як повинна виглядати система управління, як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт*

*управління, як пристосовується і як повинна пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі, щоб СЕС будь-якого рівня могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватися і забезпечувати свою життєздатність.*

*Найважливіші складові моделі управління – це:*

- сутність та цілі управління;
- цінності (інструментальні та термінальні);
- принципи управління; критерії ефективності управління;
- бачення ролі керівника – лідера в СЕС (організації) та стилю управління;
- бачення ролі людини працівника в СЕС (організації);
- бачення потреб людини та їх ієрархії, відповідно, факторів ефективної праці та мотиваційної політики;
- бачення основних соціально-економічних категорій (праця, власність, багатство, влада, джерела зміни соціально-економічної ситуації);
- установки та норми економічної поведінки; засоби управління та змін; методика управління та змін.

У дійсності в різних цивілізаціях існують різні форми механізмів суспільного управління, різні підходи до управління людьми. Але якщо західна модель менеджменту досить відома, то модель управління, сформована в східнослов'янській (православній) цивілізації, тільки починає осмислюватись.

*Світоглядну, ціннісну основу цієї моделі управління можна сформулювати, вивчаючи не стільки наукові праці, скільки інші джерела, серед них: історичні пам'ятки, документи, наприклад, повчання великих князів (зокрема *Володимира Мономаха*), «*Домострой*» Сильвестра, *етичні кодекси купців та підприємців* («Принципи ведення діл у Росії»); *святоотцівські праці* («Повчання авви Дорофія»); праці *М.М. Неплюєва* та тих дослідників, які вивчали досвід господарювання в артілях та трудових братствах. На основі вивчення цих джерел ми і сформулювали *концепцію духовно-морального управління* – ціннісну основу тієї моделі управління, яка склалась у межах східнослов'янської цивілізації.*

*Духовно-моральне управління - це управління, яке відповідає цілям духовно-моральної СЕС і базується на соціальній установці, що виражає ставлення до кожної особистості як до*



*образу Божого, відповідно до людини у СЕС, як до вищої її цінності та головного фактора розвитку.*

*Метою управління є максимальний гармонійний (духовний, моральний, культурний, творчий, соціальний, матеріальний, фізичний) розвиток кожної особистості, духовне та матеріальне благополуччя людини та суспільства у цілому, збереження та розвиток навколишнього світу.*

*Ядро духовно-моральної моделі управління складають відповідні духовно-моральні цінності, у т. ч. принципи спілкування з навколишнім світом. Це насамперед цінності духовні і любов як головний моральний закон (любов до Бога та ближнього, любов до Вітчизни та до власної родини, духовна любов до себе), віра та надія, життя згідно з духовно-моральними законами (заповіді та совість), свобода, справедливість. Тому це управління, яке засноване на розумінні відповідальності кожної особистості за власні вчинки перед оточенням, суспільством у цілому, перед совістю та Богом.*

*Духовно-моральне управління базується на розумному сполученні духовного (як мети і як вічного, як безмежного за можливістю зростання фактора) та матеріального (як засобу, як тимчасового, як обмеженого) при пріоритеті духовного у будь-яких сферах діяльності, у т.ч. управлінні, господарюванні.*

*Термінальні цінності духовно-морального управління - це соборність, єдність, взаємодопомога, взаєморозуміння, довіра, чесність, працьовитість, відповідальність, діловитість, добродійність, соціальна захищеність, якість роботи.*

*Управління спрямоване на забезпечення високої якості трудового життя персоналу, якості результатів роботи організації, тобто задоволення потреб споживачів її продукції та послуг, збереження довкілля, партнерських відносин та розвиток держави.*

*Духовно-моральне управління передбачає холістичний (цілісний) підхід до вимірювання ефективності діяльності системи згідно з усіма критеріями, які відповідають цілям духовно-моральної СЕС (духовно-моральна, соціальна, гуманна, екологічна, економічна цілі СЕС та відповідні критерії ефективності).*

*Основні принципи духовно-морального управління - це принципи:*

- ієрархії цілей (духовно-моральні цілі як головні, матеріальні, як забезпечуючі, найвищий закон – любов);

- морального співвідношення (тобто кожна дія керівника повинна перевірятись та відповідати двом критеріям – економічному та моральному);

- розумності та узгодженості дій відповідно до духовно-моральних критеріїв; спрямованості на особистість;

- причетності та відповідальності за весь навколишній світ (суспільство, довкілля);

- узгодженості та гармонійного розвитку усіх елементів системи; самоорганізації та самовідтворення системи, у т.ч. управлінського потенціалу, духовно-морального та інтелектуального потенціалу системи, людських особистостей;

- самозбереження ціннісного ядра та розумної адаптації до змін зовнішнього середовища;

- демократизації управління; постійного удосконалення та навчання; співробітництва усіх ланок системи управління та суспільних сил (держава; суспільство; господарства, підприємства; господарі, підприємці);

- відповідності (бажання і завдань, ресурсам і можливостям), природної самообмеженості;

- службового характеру економіки (економічний успіх не самоціль, а лише засіб для достойного існування особистості).

*Ієрархічні та міжособистісні відносини всередині системи будуються за принципами:*

- повага до влади (в основі моральний принцип: влада, а отже, і керівник - від Бога) та відповідальність за власні вчинки, які здійснюються як перед самим Богом;

- повага та любов один до одного незалежно від становища у системі (моральний принцип: любов до ближнього).

Поєднання цих принципів в одній системі дає ідеальне сполучення міцності ієрархічної організації та теплоти людських відносин, сприйняття колективу, оточення як єдиної родини. Ось як сформульовані ці принципи у *Сильвестрівському «Домострої»*:

1 Царя і князя необхідно шанувати, і підкорюватись їм у всьому, і підкорятися їх владі, пам'ятаючи слова апостола Павла: «всяка влада від Бога» або «хочеш не боятися владу – роби завжди добро: перед Богом, перед владою і у всьому їм підкоряйся, праведно служи, і будеш вибраний, і царське ім'я в собі понесеш» [9, с.3].

2 Завжди тим, хто старше тебе, честь віддавай, середніх шануй, як братів, немічних і скорботних шануй любов'ю, а молодших люби, як дітей [9, с.10].

*Щодо бачення ролі керівника-лідера в СЕС (в організації) та ролі людини в організації.* Згідно з православною культурою управління вважалось, що керівництво, і як сукупність особистісних якостей, і як місце в ієрархії соціальної системи (тобто влада) – це дар, талант, який наданий людині Богом, і тому кожен керівник, від керівника державного рівня до рівня певної організації, несе відповідальність за усі власні дії перед Богом, совістю, суспільством, підлеглими. Відповідно до цього, на першому місці в ієрархії цінностей керівника повинні бути духовно-моральні цінності, потім творчі, соціальні, а вже потім - матеріальні.

*Цілі організації* повинні відповідати інтересам розвитку держави, суспільства, працівників, їм повинні відповідати і інтереси керівника (особисті інтереси керівника не повинні заважати вищим цілям).

*Домінантою розвитку повинна бути людина, як в організації (працівник), так і поза її межами (споживач, партнер).* Людина в організації повинна сприйматись як найвища цінність і ставлення до підлеглого, в ідеалі, повинно відповідати християнському ставленню до ближнього. Тобто керівник повинен виявляти любов та повагу до підлеглих, турбуватись про всебічний їх розвиток, сприяти духовно-моральному зростанню, виховувати кращі особистісні та професійні якості, забезпечувати для цього відповідні моральні та матеріальні умови праці, максимально справедливо оцінювати результати роботи та зусилля працівників.

*Це тип керівника - служителя та наставника, який власне призначення бачить у створенні максимально сприятливих умов для всебічного розвитку особистості кожного працівника:*

духовно-морального, творчого, соціального, матеріального. Він розуміє, що несе відповідальність за долю людей, які йому довірені, але ця відповідальність не означає володіння їх долею, і передбачає свободу волі кожної особистості.

Керівник - наставник, служитель досягає цього, у т. ч. шляхом постійного самонавчання та самовдосконалення, навчання та вдосконалення підлеглих, як духовно-морального, так і професійного. Він навчає підлеглих не тільки словом, а й власним прикладом; надає підлеглим той ступінь свободи, який, з одного боку, буде сприяти їх розвитку та розвитку організації, а з іншого - не завадить цьому, тобто не призведе до анархії, руйнування. Він сприяє тому, щоб в організації склалась система управління та організаційна культура, яка б була: заснована на духовних цінностях, моральних принципах, професійних знаннях, у т.ч. господарських; мала цілісність, єдність людей (соборність) та усіх елементів системи; дозволяла гармонійно розвиватись кожній особистості, у т. ч. повно розвиваючи творчий потенціал працівника, навчаючи самостійно мислити та приймати рішення; мала здатність до саморозвитку, самонавчання та самоорганізації; інноваційного самовідтворення; економно та раціонально використовувала усі наявні ресурси; використовувала усі можливості нових досягнень для економії часу та сил людей; не підкоряла головні цілі цілям економічним.

#### **8.4 Досвід господарювання трудового братства М.М. Неплюєва як приклад моделі управління східнослов'янської (православної) цивілізації**

Одним з найбільш яскравих, цілісних прикладів сутності, особливостей та результатів православної духовно-моральної СЕС та моделі управління, яка існувала на мезорівні, є діяльність *Трудового братства М.М. Неплюєва*.

Засновник Братства - М.М. Неплюєв (1851-1908) походив з дворянського роду, мав юридичну освіту та працював у дипломатичному корпусі за кордоном. По закінченні дипломатичної кар'єри він повернувся до рідного маєтку та вирішив зайнятись господарською діяльністю, підіймаючи сільське господарство рідної землі та покращуючи життя селян.

*М. М. Неплюєв вирішив збудувати господарство, в якому б поєднувались принципи християнського життя та найновіші досягнення аграрної та інших галузей науки, техніки та технологій.* Свою діяльність він почав із вивчення аграрної науки та творів святоотцівської спадщини. Потім створив аграрну школу для своїх селян, а через деякий час - Братство, що виросло з часом з трьох учнів школи до майже півтори тисячі осіб [19].

Трудове Братство, або сільськогосподарська артіль М.М. Неплюєва, за сучасною термінологією - це велике господарське об'єднання, до складу братства у різні часи його розвитку входило у середньому від 500 до 1500 осіб.

*Господарювали спільно на основі православних принципів, а також якнайкращих методів і технологій господарювання.* Власність була спільною: все своє майно - 18 тис. десятин землі, декілька заводів, величезні сади М.М. Неплюєв передав Братству. Частину загального прибутку М.М. Неплюєв ділив між членами Братства і клав їм на особові рахунки. Нікого не тримали силою, людина могла залишити общину, узявши з собою зароблені за весь період гроші.

Братство проіснувало 40 років (1889-1929), у тому числі 20 років після смерті його засновника, впродовж двох соціальних епох, у Глухівському повіті (теперішня північ Сумської області) [19, с.3]. Більшовики використовували досвід господарства для агітації як приклад комуністичного господарювання, поки не розібралися, що община створена на православній основі.

Сам М.М. Неплюєв говорив про єдину – виключно *сотеріологічну задачу общини*: вона потрібна для того, щоб разом, спільно, допомагаючи один одному, рятувати свої душі.

Братство і донині дивує нас реальним прикладом впливу духовно-моральних принципів православ'я на надзвичайні соціально-економічні успіхи; досягненням цілісної ефективності діяльності СЕС (духовної, соціальної, гуманної, інтелектуальної, екологічної, базової, економічної).

*Розглянемо деякі з результатів діяльності Братства.*

Ефективність використання праці та капіталу у межах Братства була набагато вище, ніж за його межами (наприклад, використання десятипільного сівообігу у рослинництві дозволяло

досягати підвищення врожайності у 2,5 рази вище, ніж у середньому по губернії) [19, с.9].

У 1929 році, перед тим, як її було знищено у процесі колективізації, сільськогосподарська артіль М.М. Неплюєва мала:

- розвинуту агрокультуру;
- міцну господарську інфраструктуру, у тому числі рільництво (1000 га) з використанням новітньої на той час техніки (артіль мала сім тракторів, у той час, коли масове виробництво тракторів у США почалося з 1917 року, а у СРСР тільки починалось виробництво перших тракторів);
- луківництво (160 га), бджільництво (50 вуликів), тваринництво, садівництво (87 га), лісове господарство (330 га);
- міцне селекційне господарство (при тому, що промислова селекція рослин стала розвиватись у світі та Росії з 1890 року, а перші селекційні станції в СРСР були зареєстровані тільки у 1920 році);
- лісопильний завод, цегляний завод (продуктивністю в 25 тис. шт. на добу), млин, торфорозробки, заводи (виноробний і з переробки продукції тваринництва), індустріальні майстерні (ковальсько-слюсарну, теслярську, столярну, шевську);
- телефонну мережу (перша у світі телефонна станція була збудована у 1878 році у США, телефонна станція у Києві – у 1886 році; в СРСР телефонний зв'язок почав розвиватись з 1920 року, коли Братство вже було телефонізовано);
- електростанцію (у т.ч. освітлення і 12 електромоторів; тоді, коли більшість сіл Сумської області було електрифіковано тільки наприкінці 1960-х років); готель, їдальні, школи, ясла, клуб [19, с.21, 22].

Такі величезні успіхи були результатом тієї системи управління, яка склалась у Трудовому братстві. Система управління була збудована за принципами самоорганізації та самовідтворення, у т.ч. відтворення ціннісного ядра, управлінського потенціалу, людського потенціалу, корисної для системи інформації (знань, принципів, навичок, стереотипів поведінки), духовно-моральної моделі управління.

Система забезпечувала відтворення фізичного, культурного, інтелектуального, духовно-морального потенціалу та інноваційне

відтворення – оновлення техніко-технологічної бази, знань, вмінь, навичок усіх працівників.

Наступними особливостями були *динамічність та адекватність системи* (відповідність змінам у зовнішньому середовищі і внутрішнім можливостям). Тобто зміни в СЕС відбувались відповідно до змін духовних та матеріальних потреб суспільства, з появою корисних інновацій, з урахуванням наявного потенціалу системи (передусім людського потенціалу).

*Ефективний організаційний механізм* забезпечував самозбереження ціннісного ядра, укладу, принципів поряд з розумною адаптацією до змін зовнішнього науково-технічного та соціально-економічного середовища.

Були створені *умови для перетворення рутинної, монотонної праці у відносно привабливий процес*, який був наповнений елементами творчості, завдяки механізації та модернізації виробництва, де це було можливо.

Самовідтворення відбувалось завдяки існуванню вдалого *механізму формування управлінського потенціалу*. Система навчала керуванню на усіх рівнях організації. *Навики лідерства та керівництва* починали виховувати у сім'ях, потім у школі, і потім у трудовому та суспільному житті артілі.

Вже в школі учні брали участь у «братських кружках» - системі, розробленій М. Неплюєвим. Крім звичайних сімей, члени Братства об'єднувались у *братські сім'ї*, які складали артілі – відносно самокеровані підрозділи, які виконували певний вид праці. Кожну сім'ю очолював «старшина», якого обирали із складу сім'ї, причому організацією суспільного життя могла керувати одна особа, а виробничого – інша.

Згідно з уставом Трудового Братства, було передбачено *два основних види братів*: повноправні, які складали меншість, та прийомні. *Повноправні* були володарями усього майна Братства, брали участь у виборах, встановлювали уклад життя Братства, тобто виконували функції стратегічного управління. *Прийомні* – на рівних правах брали участь у розподілі доходів, але не вирішували стратегічні завдання та не брали участі у виборах.

*Вищим органом управління у Братстві* була Дума, до складу якої входили повноправні брати. З метою здійснення господарського керівництва Дума обирала Господарську Раду

(аналог уряду). До складу Ради могли увійти як повноправні, так і прийомні брати і навіть сторонні особи. Діяльність Ради будувалась на основі кошторису, який затверджувався Думою. Таким чином, усі члени Братства у залежності від власного статусу мали можливість прийняття рішень на найвищому рівні діяльності Братства [19, с.17].

Ефективне вирішення оперативних виробничих питань досягалося за рахунок *наділення повноваженнями на кожному робочому місці*.

Більша частка членів Братства у тій чи іншій мірі *залучались до виконання керівних функцій*. Це, з одного боку, давало змогу виховувати управлінський потенціал системи, а з іншого - давало простір для прийняття ефективних рішень на кожному місці. Також завдяки атмосфері творчості, любові, взаємопідтримки та довіри в системі постійно генерувались інновації. Усе це робило систему стійкою та ефективною.

Унікальною була і *система мотивації керівників*, яка була створена у Братстві: ніяких додаткових винагород за виконання керівних функцій керівники Братства не отримували, оскільки рівна винагорода за працю для усіх членів Братства була принципом соціально-економічної діяльності. Звичайна для керівників *мотивація влади та посадового росту була відсутня*.

В общині «Суворо заборонялася розумова гординя і будь-який вияв злої критики» [19, с.17]. Основними *мотиваторами праці керівників були духовні та соціальні* – відповідальність за людей, які довірили керівникові власне благополуччя, праця заради Бога та людей, спокій совісті, мир та злагода на душі, радість та задоволення від успіхів, плідної праці.

У Братстві, як і взагалі при артільній організації праці, усі у рівному ступені були зацікавлені у результатах справи, її якості, співчували рішенням і діям керівника та один одного. Звісно, таке було можливо тільки за умови *єдиних духовних цінностей та прагнень, високої моральності усіх членів колективу від керівника до підлеглих*. Такий морально-психологічний клімат, у якому панували любов, злагода, взаємна підтримка, взаєморозуміння, був результатом не одного тижня або року, а років праці, результатом як створеної системи, так і щоденної важкої духовної праці кожного.



*Самовідтворення системи забезпечувала розвинута система навчання, яка включала:*

- обов'язкове отримання середньої спеціальної освіти;
- навчання у процесі праці; у процесі спілкування;
- відвідання творчих майстерень;
- самонавчання.

*Організація діяла як жива цілісна СЕС, в якій, з одного боку, кожен виконує власні функції, а з іншого – існує тісний взаємозв'язок працівників та різних елементів системи; з одного – існують чіткі загальноприйняті правила та норми, а з – іншого свобода; з одного боку - чітка ієрархічна система влади, а з іншого - справжня демократія. Усе це дозволяло отримати величезний синергетичний ефект, коли результат діяльності цілої системи набагато більше суми часткових результатів окремих виконувачів.*

*Братство функціонувало на принципах свободи - свободи, побудованої на внутрішній любові. Це насамперед була внутрішня духовна свобода. Також свобода відносилась як до вступу у братство, так і до виходу з нього; виявлялась у виборі способу життя (родинне чи чернече); у «дисципліні любові», виборі місця розкриття власних талантів та здібностей, свободі від соціальної нерівності, необхідності біологічного виживання (гарантія безкоштовного харчування, медичного обслуговування, забезпечення доглядом за старістю).*

*У системі управління, яка існувала у Братстві, з'єдналося несумісне: свобода та дисципліна, ієрархія та демократія, економічна свобода як свобода від необхідності у матеріальних благах. Інновації, які прийнято називати одним із головних джерел ефективного економічного розвитку, були лише закономірним результатом дії духовно-моральних факторів.*

*Коли ти постійно чекаєш любові від інших – ти не маєш свободи, коли вмієш любити та любиш сам – ти маєш свободу, оскільки любов завжди з тобою і не залежить від зовнішніх обставин [19, с.32]. Любов до Бога, людей, Вітчизни, навколишнього світу дає впевненість та довіру, радість та насолоду від буття, від спілкування з людьми, від праці. Це те, чого так бракує як західним системам, так і нашому сучасному*

*життю. І саме вона дає змогу підняти важкий тягар щоденної праці, соціальних та економічних проблем.*

Лише на цій духовно-моральній основі можливо було впродовж сорока років будувати діяльність, у тому числі із застосуванням принципу – “від кожного за здібностями – кожному за потребами”, з рівною для усіх оплатою праці – системою, яка зазнала краху усього через декілька тижнів після введення військового комунізму [19, с.32].

Порівнюючи досвід Братства М. Неплюєва з передовим досвідом управління сучасними корпораціями, Л. Мельник справедливо відмічає, що японська, шведська та західноєвропейські системи соціалізму, досвід провідних корпоративних форм організації праці тільки пом'якшили ситуацію, не змінивши глибинної суті явища: підлеглості відтворювання фізичного та інтелектуального, додамо від себе - соціального та духовно-морального потенціалу кожної особистості – працівника економічним інтересам фірми. І незважаючи на дійсно нове для західної практики управління намагання активізувати соціальний і навіть у деякій мірі духовний потенціал людини усе, кінець-кінцем, підкорюється суто економічним інтересам, а вони завжди раціональні та егоїстичні.

*Гармонійний духовний та фізичний розвиток кожної особистості, сотеріологічне завдання було головним завданням існування общини М.М. Неплюєва і господарської її діяльності зокрема, не працівник для блага общини, а община для розвитку кожної особистості.*

Спільне високоорганізоване господарювання дозволяло вивільнити найцінніший ресурс – час, який можливо було використати для духовного зростання. А не навпаки, коли розвиток соціального, інтелектуального, морального потенціалу особистості використовується тільки з метою економічного зростання. І така ієрархія цінностей - духовне, а потім матеріальне - не завадила, а навпаки сприяла отриманню високих економічних результатів. Звичайно у корпораціях чи закритих общинах створюються умови для розвитку тільки таких особистісних якостей, які вигідні для організації у цілому. У Братстві кожна особистість розвивалась гармонійно.

Ззовні, особливо аналізуючи лише теоретичний матеріал, розрізнити корпоративну солідарність та згуртованість на основі взаємної любові досить важко. Але якщо основа корпоративної солідарності - сильна організація - зовнішня, обмежена у часі, просторі, за можливостями, залежна від багатьох обставин, а отже, змінна, тимчасова, то основа общинної, соборної солідарності – любов до ближнього – внутрішня, безмежна, незалежна від зовнішніх обставин, а отже, незмінна та вічна.

*Корпоративна солідарність існує доти, поки існує успішна організація, далі вона руйнується. Солідарність, основана на любові, - вічна, це і було головним секретом стійкості Братства незалежно від зміни зовнішніх обставин. Братство припинило існування тільки після його фізичного знищення.*

## **8.5 Сучасні західні концепції менеджменту та зміна парадигми західної моделі менеджменту**

Провідні фахівці західного менеджменту, зокрема, *Джоел Баркер, Стівен Кові, Пітер Сенге, Гаррі Хамел*, вважають, що менеджмент XXI ст. повинен суттєво відрізнитись від того, який переважав у XX ст. Мова повинна йти про зміну парадигми менеджменту, у т. ч. пошук засобів для активізації ціннісно-мотиваційного потенціалу окремої особистості (людини-працівника чи керівника, акціонера даної організації) та суспільства, а точніше – груп суспільства, з якими тим чи іншим чином пов'язана дана організація. Тому велике значення у новому менеджменті мають *гуманні та соціальні цінності*, нормою є соціальна відповідальність та етичність діяльності організацій та управління ними.

Вчені вважають, що *чинники, які будуть забезпечувати розвиток, стійкість організацій в XXI ст.*, такі:

- застосування в управлінні системного підходу; цілісність у баченні організації, її розвитку та навколишнього середовища;
- здатність вчитися, причому менеджер - лідер повинен забезпечити процес навчання і розвитку інших, сприяти створенню культури навчання і постійного вдосконалення;

- здатність творити; принцип ефективного управління – оточення себе талановитими людьми, створення середовища, яке розвиває інтелект; розвиток партнерства, а не конкуренції;

- сприяння формуванню колективного інтелекту, командного духу, взаємного довіря, згуртованості, взаємодопомоги; заохочення та розвиток ініціативи, самостійності, відповідальності; орієнтація організації не тільки на корпоративний успіх, але і на благополуччя, розвиток співробітників;

- демократія в управлінні.

*Найважливішими чинниками розвитку вважають ресурси духу кожної особистості та самовдосконалення. Усвідомлюється те, що на результати праці впливають не тільки зовнішні дії, а насамперед думки та почуття людини, а також те, що усі працівники організації є єдиною живою системою і тому зміни у кожній особистості впливатимуть на систему у цілому.*

Ці ідеї втілились у цілому ряді концепцій. Найбільш відомі з них такі:

- концепція підвищення якості трудового життя;
- концепція загального менеджменту якості;
- концепція соціальної відповідальності бізнесу;
- концепція «розширеної організації»;
- концепція менеджменту 2.0.

*Система загального менеджменту якості (TQM), початок розроблення якої пов'язаний з іменами Демінга, Джурана, Кросбі та інших, за висловом Джоела Баркера, у XXI ст. повинна стати новою парадигмою менеджменту. Він навіть називає цю зміну парадигми менеджменту революцією у душі людини [2, с.116]. І це не випадково. Вона базується на таких складових, як творчість і здатність думати, зацікавленість кожного, самоповага, самоуправління, прагнення до досконалості, відповідальність.*

Щоб організація працювала якісно і ефективно, у системі управління ці мотиватори повинні стати головними. Ключовими для XXI ст. чинниками успіху вважаються: передбачення, інновації, досконалість (яка розглядається у прагненні до інтелектуального, творчого, морального зростання).

Загальне управління якістю повертає роботі духовність – вважає Баркер. Під *духовністю у праці у даному випадку розуміється* створення таких умов, щоб працівник працював чесно, відповідально; ставився до інших (а у це коло входять і споживачі продукції, і керівництво, й інші працівники) згідно із золотим правилом моралі («поводь себе з іншими так, як ти хочеш, щоб поводитись з тобою»), удосконалював власну працю.

Для проведення якісного аналізу ми наведемо досить велику цитату Баркера. «Загальне управління якістю втілює це правило в життя. Роби все як слід з першого разу. Завтра виконуй свою роботу краще, ніж сьогодні. Ці імперативи дуже схожі на те, до чого закликають світові релігії. Пошуки досконалості – це безперечна можливість повернути на робоче місце дух Божий. Робота набуває зовсім іншого значення, в неї привноситься те, чого західний світ не відав протягом нинішнього століття. Я переконаний, що загальне управління якістю відновлює прямий зв'язок між релігією, яку ви сповідаєте, і роботою, яку ви виконуєте. Тепер ви можете діяти відповідно до своїх релігійних переконань, навіть виконуючи повсякденну роботу. Якщо ж ви не релігійні, принцип залишається в силі, оскільки йдеться про пряму і позитивну дію на людський дух» [2, с.115]. Тобто мова йде про активізацію найвищих потреб людини у процесі праці як умову забезпечення якості.

І далі Баркер наводить *наслідки прийняття цієї парадигми у світовому масштабі*: «Все працює як годиться з першого разу. Кожний прагне завтра працювати краще, ніж сьогодні. Потреби споживача незмінно задовольняються. Вироби працюють краще і стають більш довговічними. З системи усуваються втрати. Люди люблять свою роботу» [2, с.115].

Діловий світ прийняв глобальну концепцію якості менеджменту, яка втілилась у т. ч. у стандартах на системи якості менеджменту, послідовно розвиває і активно використовує ці стандарти у вигляді різноманітних моделей бізнесу, ділової досконалості, самооцінки менеджменту, численних національних і регіональних премій в галузі якості, а також як формальну основу для сертифікації систем менеджменту. Серед таких стандартів найбільшого значення набули стандарти ІСО серії 9000 (система менеджменту якості), ІСО серії 14000 (система

екологічного менеджменту), моделі ділової досконалості Малкольма Болдріжа, США (Malcolm Baldrige National Quality Award — MBNQA), Європейського фонду управління якістю (EFQM — European Foundation for Quality Management) та інші стандарти, що спираються на методологію загального менеджменту якості (TQM).

*Аналіз основних моделей ділової досконалості* показує такі головні тенденції нового менеджменту:

- велике значення людського фактора (і керівництва, і персоналу) в оцінці діяльності організації;
- значне зростання ваги нематеріальних факторів оцінки, у т. ч. соціальних - задоволеності споживачів та соціальної відповідальності бізнесу та стратегічних - стратегії розвитку підприємства;
- процесний підхід до управління; розвиток партнерства.

Однією з найбільш ефективних сучасних моделей управління є *модель досконалої організації (або модель ділової досконалості) - EFQM*, розроблена на початку 1990-х років Європейським фондом управління якістю. По суті EFQM є TQM в інтерпретації ідеологів моделі *Європейського фонду управління якістю*. Модель заснована на філософії якості управління, соціальної відповідальності та етики бізнесу, системному підході до управління, які враховують вимоги усіх зацікавлених сторін. Фундаментальні концепції, які формують основу моделі досконалості наведені у додатку А.

В глосарії Європейського фонду управління якістю *етика організації* визначена як моральні засади, що узяті на озброєння і дотримуються всіма працівниками даної організації [6]. Базуючись на загальнолюдських цінностях, етичні норми ділових відносин виступають одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму, як окремого співробітника, так і організації в цілому.

Одним із головних принципів етики ділових відносин є *принцип соціальної відповідальності*. Корпоративна соціальна відповідальність означає відповідальність організації як корпоративного члена суспільства і відноситься до всіх сфер функціонування суспільства, включаючи соціальну, економічну і екологічну сфери.

Тісно пов'язана з ідеєю соціальної відповідальності, але в більш розширеному масштабі і «*модель розширеної організації*», яку запропонував *Стівен Кові* [12]. В ній реалізується ідея *соціального служіння організації* як необхідної умови її успішного функціонування. Принципи ефективного керівництва за *Стівеном Кові* [12, с.173-181] наведені у додатку Б.

Концепція менеджменту 2.0, яка була сформована такими провідними фахівцями у галузі менеджменту, як *Гарі Хамел, Пітер Сенге, Генрі Мінцберг, С.К. Прахалад*, спирається на 25 принципових завдань менеджменту (головніші з них – десять). Ці завдання не є принципово новими і частково вони акумулюють провідні досягнення менеджменту останніх 20-30 років ХХ ст., які в тій чи іншій формі були сформульовані іншими авторами, зокрема, *Пітером Друкером*, і, безперечно, досвід японського менеджменту.

*Мета менеджменту 2.0*, як вважають його розробники, зробити кожную організацію такою ж людиною, як і кожен співробітник, який працює у ній. Те, що компанії колись вважали за моральний обов'язок – створення гуманних організацій – стає неминучим обов'язком бізнесу. *Але при детальному аналізі стає зрозумілим, що ця мета насправді є другорядною по відношенню до головної мети – забезпечення прибутковості, ефективного розвитку організації в умовах конкуренції, постійних інновацій та швидких змін зовнішнього середовища.*

Що ж стосується *підготовки лідерів нового типу*, то найбільш проривною для західного менеджменту є концепція, яка була розроблена *Пітером Сенге*, фахівцем з організаційного навчання. *Пітер Сенге*, розглядаючи процес формування менеджерів нового типу, приділяє значну увагу дослідженню процесу змін інтелектуальних моделей менеджерів. Він вважає, що причину неправильних, неефективних для організації дій необхідно шукати у власних помилкових думках, баченні будь-якого явища (інтелектуальних моделях), у минулих рішеннях і діях. *Пітер Сенге* розробив принципи організаційних реформ, в ході яких досягається зміна цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасній зміні процесів, методів, стратегій та систем.

Глибинні зміни супроводжує процес навчання. Пітер Сенге пропонує власну методику навчання, до складу якої входить вивчення п'яти дисциплін: самовдосконалення; інтелектуальні моделі, будівництва загального бачення майбутнього; навчання команд, системне мислення (таблиця В.1, додаток В).

## **8.6 Порівняння моделей менеджменту двох цивілізацій**

*У різних соціокультурних системах, а мова йде про західну та східнослов'янську цивілізації, формуються різні, навіть протилежні, типи розуміння світу, розуміння людини та обумовленого ним способу дій. Це і обумовлює суттєву відмінність у моделях менеджменту різних цивілізацій.*

Західна модель менеджменту та модель, сформована у межах східнослов'янської (православної цивілізації), принципово відрізняються одна від одної (таблиця 8.3).

*Основа західної моделі становить культура, мораль протестантизму, а основу східнослов'янської - культура, мораль православ'я.*

Якщо *перша* спирається на процедурну єдність та спрямована на максимізацію ефектів та отримання матеріальних результатів, то *друга* – на духовну (або у гіршому випадку - ідейну) єдність, організацію як доцільну єдність та спрямована на пошук і реалізацію сенсу буття. Більш детально цілі та завдання управління у двох моделях менеджменту наведені в таблиці Г.1 Додатка Г.

*Західна як цілі та, відповідно, критерії ефективності діяльності організації розглядає суто економічні цілі та критерії, а в парадигмі менеджменту 2.0 додає, але як додаткові, також соціальні та гуманні.*

*Східнослов'янська -* висуває систему цілей та критеріїв ефективності (духовно-моральні, гуманні, соціальні, екологічні, економічні), які побудовані відповідно до ієрархії: духовне – соціальне – матеріальне; Бог-суспільство-особистість.

*Західна модель* спрямована на досягнення індивідуальної ефективності, особистісного матеріального, кар'єрного, владного зростання і тому спирається на регламентацію операцій, дій, відносин (стримування хаосу).









*Східнослов'янська* – спрямована на спільне досягнення висунутих, у т.ч. господарських цілей та особистісне духовно-моральне, творче зростання. В ній цінується вміння слухати та розуміти іншого, координувати спільні дії та зусилля. Західна модель менеджменту доктринально оформилася на початку ХХ ст., оскільки в її основі є дуже спрощена модель світу та людини, яка піддається логічному опису, та емпіричні дослідження.

*Модель управління, сформовану у межах східнослов'янської цивілізації, ще не можна вважати доктринально оформленою.* По-перше, вона є набагато складнішою для раціонального осмислення та теоретичних узагальнень, ніж західна, оскільки спирається на таку модель світу та людини, в якій головними є ірраціональні, духовні складові, що досить складно піддаються емпіричному узагальненню. По-друге, теоретичне осмислення її особливостей та узагальнення закономірностей, які існують в ній, було перервано у радянські часи. По-третє, вона практично відсутня зараз у реальній практиці хазяйнування.

Починаючи з кінця ХХ ст. західна модель менеджменту внаслідок усвідомлення вченими обмеженості парадигми менеджменту 1.0, набуває досить суттєвих змін. За багатьма своїми характеристиками, якщо не брати до уваги її ціннісну основу, західні концепції менеджменту 2.0 висувають ті ж завдання, напрями змін, у деяких випадках навіть механізми їх вирішення, які вже існували і реально втілювались в життя в межах тієї моделі управління, яка існувала у східнослов'янській цивілізації.

*Але незважаючи на суттєві зміни у парадигмі менеджменту 2.0, його ціннісна основа залишається незмінною, тому, на нашу думку, нова парадигма є досить обмеженою щодо її реального втілення в життя, тим більш в умовах світової кризи.*

*Та модель управління, яка зараз існує у соціально-економічному просторі України, не відповідає ані східнослов'янській моделі, ані західній. Вона, за етичною оцінкою, є аморальною, за економічною – неефективною.* Тому зараз перед науковцями та фахівцями з управління, керівниками стає питання щодо обґрунтування та вибору моделі управління.

При цьому необхідно пам'ятати про те, що при побудові системи управління важливо дотримуватись принципу

соціокультурної ідентичності – впровадження чужих моделей менеджменту викликає культурний шок і деградацію системи.

*Необхідно усвідомлювати, що модель сучасного західного менеджменту має дуже важливу базову системну помилку: вона намагається збудувати систему з рисами соціального та духовно-морального управління на фундаменті матеріальних цінностей та прагнення до прибутку, як до суттєвої мети СЕС. Це є порушенням системних принципів і рано чи пізно призведе або до руйнування моделі, або до перегляду цілей системи, тобто перегляду світогляду, що мало ймовірно. І вчені, і реальна практика управління доводять, що ефективні перетворення в управлінні СЕС можливі лише з урахуванням культури та ментальності народу. Тому ми повинні звернутись до моделі управління, сформованої у межах східнослов'янської цивілізації - моделі духовно-морального управління.*

Модель управління, яка сформувалась у межах східнослов'янської цивілізації, має дуже високий потенціал в усіх напрямках розвитку суспільства, набагато більший, ніж потенціал західної моделі. Але для розкриття цього потенціалу необхідно здійснити складну, тривалу працю. По-перше, необхідно більш глибоке її теоретичне осмислення, рівень методичної розробленості. По-друге, це вимагає знання та прийняття того світогляду, культури, які були сформовані у межах східнослов'янської цивілізації. По-третє, щоб побачити розкриття цього потенціалу у реальному житті, необхідно системно вибудовувати цю модель управління в складних сучасних умовах, починаючи зі зміни свідомості критичного управлінського потенціалу та закінчуючи суспільством у цілому. Це будівництво вимагатиме усвідомлення змін, бажання змін та значних зусиль і держави, і провідних підприємств державного значення, і суспільства, і окремої особистості. Особливе значення у цьому будівництві має система виховання та освіти.

## Список літератури

1 Банных, О.В. Русский православный подход к проблеме управления [Текст] / О.В. Банных // (Русский экономический вестник: Научно-публицистический журнал. Специальный выпуск. Материалы Всероссийских научно-богословских чтений). – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2003. – 423 с.

2 Баркер, Д. Парадигмы мышления. Как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире [Текст] / Джоэл Баркер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.

3 Бахур, А.Б. Особенности национального менеджмента [Электронный ресурс] / А.Б. Бахур. – Режим доступа: <http://www.sic-inteltech.ru/>.

4 Боханов, А.Н. Коллекционеры и меценаты в России [Текст] / А.Н. Боханов. – М.: Наука, 1989. – С.12.

5 Бурыйшкін, П.А. Москва купеческая [Текст] / П.А. Бурыйшкін. – М.: Высш. шк., 1999. – С. 33.

6 Глоссарий EFQM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/EFQM%20Glossary\\_rus.pdf](http://www.manru.uniyar.ac.ru/downloads/EFQM%20Glossary_rus.pdf).

7 Горичева, Л. Экономические проблемы и национальное самосознание [Текст] / Л. Горичева // Вопросы экономики. – 1993. – № 8. – 161 с. – С. 44-53.

8 Данилова, Е. Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда [Текст] / Е. Данилова, М. Тарухина // Мониторинг общественного мнения. – 2003. – № 3(65). – С. 53-64.

9 Домострой [Текст]. – М.: Паломник, 2002. – 250 с.

10 Ефременко, Т.О. Показатели экономической ментальности населения современной Украины [Текст]: у 2 т. Т.2. Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: збірник наукових праць / Т.О. Ефременко.– Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2006. – С.177-183.

11 Ильин, И.А. Путь к очевидности. Серия: Мыслители XX века [Текст] / И. Ильин. – М.: Республика, 1993. – 431 с.

12 Кови, С. Мышление и способности руководителя [Текст] / К. Стивен. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 254 с.

13 Компаниец, В.В. Об особенностях категории «труд» в православной социально-экономической модели [Текст] /

В.В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Вип. 21. – С. 46-50.

14 Компанієць, В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі [Текст]: монографія у 2 ч. / В.В. Компанієць. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – Ч. I. – 305 с.

15 Красовский, Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организацией [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 391 с.

16 Латова, Н.В. Восточнославянские страны на ментальной карте мира по Г. Хофстеду [Электронный ресурс] / Н.В. Латова, Ю.В. Латов. – Режим доступа: <http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/13299>.

17 Липов, В.В. Міжнародна економіка: структурно-цивілізаційні основи розвитку [Текст] / В.В. Липов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – С.87.

18 Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – С.77-105.

19 Мельник, Л.Г. Состоявшаяся утопия, или Машина времени Н.Н.Неплюева: Экономические эссе [Текст] / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 56 с.

20 Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.

21 Платонов, О.А. Повышение качества трудовой жизни. Опыт США [Текст] / О.А. Платонов. – М.: Культурно-производственный центр «Рада», 1992. – 186 с.

22 Слюсаревський, Н.М. Критерії виявлення культурних розмежувань у сучасному українському суспільстві [Текст] / Н.М. Слюсаревський // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: зб. наук. пр. - Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2007. – С. 410-415.

23 Шубарт, В. Европа и душа Востока [Текст] / В. Шубарт. – М., 2003. – С. 256.

24 Hofstede G. Culture's Consequences : Intern Differences in Work-related Volues [Text] / G. Hofstede. – London, 1980.

## Додаток А

### Фундаментальні концепції, які формують основу моделі досконалості

1 Орієнтація на результат, тобто досягнення результатів, які відповідають інтересам усіх зацікавлених сторін.

2 Орієнтація на споживача, тобто створення значущої для споживача цінності.

3 Лідерство та постійність цілі, тобто очевидне і надихаюче лідерство. (Лідери формують напрями розвитку, цінності, філософію, культуру та організаційну структуру, створюючи унікальність та привабливість компанії для усіх зацікавлених сторін. Лідери усіх рівнів управління уособлюють модель поведінки для працівників, власним прикладом вони залучають всю організацію у процес удосконалення. Лідери демонструють постійність у цілях та напрямках обраного курсу, незважаючи на складності, що виникають. Крім цього, вони демонструють гнучкість, адаптацію та швидке реагування на зміну зовнішнього середовища).

4 Процесний підхід до управління на основі фактів, тобто управління організацією за допомогою взаємопов'язаних та взаємозалежних систем та процесів.

5 Розвиток та залучення співробітників, тобто збільшення внеску працівників шляхом розвитку їх навичок та залучення у процес удосконалення.

6 Постійне навчання, інновації і поліпшення, тобто створення умов та атмосфери для постійного навчання менеджерів і працівників, проведення ефективних змін і удосконалення на основі реалізації потенціалу нових знань та інновацій.

7 Розвиток партнерських відносин, тобто підтримка плідних взаємовигідних контрактів.

8 Корпоративна соціальна відповідальність та етика бізнесу, тобто будівництва організації, яка прагне розуміти та задовольняти очікування та вимоги усіх зацікавлених сторін, дотримуватись норм ділової етики.



## Додаток Б

### Принципи ефективного керівництва за Стівеном Кові [12, с.173-181]

- 1 Об'єднуюча ідея – місія.
  - 2 Формування системи об'єднуючих цінностей.
  - 3 Відвертість спілкування (мета – взаєморозуміння).
  - 4 Створення умов для синергії.
  - 5 Заохочування співпраці, а не конкуренції; створення системи винагороди колективної роботи.
  - 6 Концентрування на тому, що має першорядне значення.
  - 7 Готовність керівника до нестандартних поглядів і неабиякі здібності.
  - 8 Основа стійкого впливу і керівництва – мислення, орієнтоване на взаємну вигоду.
- Щоб підвищити ефективність своїх дій в організації, керівники, а відповідно і уся система менеджменту повинні:
- а) заохочувати розвиток почуття відповідальності;
  - б) допомогти концентруватися організації на служінні суспільству;
  - в) подавати особистий приклад;
  - г) бути наставниками та створити в організації середовище, що навчає;
  - д) наділяти працівників відповідними повноваженнями (самостійність в ухваленні рішень з умовою ухвалення мети і керівних принципів);
  - е) створити атмосферу довір'я.

## Додаток В

### Дисципліни нового менеджменту за П.Сенге

Таблиця В.1 – Дисципліни, які необхідно засвоїти менеджерам нового типу і впровадити їх в організацію (за П.Сенге)

Самовдосконалення	Прояснення і поглиблення особистого бачення, зосередження енергії, виховання терпіння, вміння об'єктивно мислити, постійне навчання, збагнення того, як наші дії впливають на нас самих і навколишній світ
Інтелектуальні моделі	Пізнання власних інтелектуальних моделей, їх зіставлення з думкою інших (діалог) і ситуацією, що об'єктивно складається в зовнішньому світі, зміна свідомості, пошук істинної моделі
Побудова загального бачення майбутнього	Постановка цілей, задач, позначення цінностей, шляхів досягнення цілей. Процес спрямований на те, щоб модель стала загальним надбанням
Навчання команд	Діалогічне мислення, групове навчання, вміння колективно мислити, діяти
Системне мислення	Формування нового способу сприйняття людьми самих себе і навколишнього світу, «люди створюють реальність, в якій вони живуть». Навчання того, як можна змінити реальність

## Додаток Г

Таблиця Г.1 – Цілі та завдання управління у двох моделях менеджменту

Західна модель менеджменту (західна цивілізація)	Православна модель менеджменту (православна цивілізація)
1	2
Кінцева мета – прибутковість, ефективний розвиток організації в умовах конкуренції, досягнення (збереження) влади	Кінцева мета – гармонійний (дух, душа, тіло) розвиток кожної особистості, наближення до Божої досконалості (спасіння душі) кожної людини
Завдання (засоби)	Завдання (засоби)
Робота менеджменту повинна служити вищій меті (соціально значущі, благородні цілі) і ці цілі необхідно проголошувати	Робота менеджменту повинна бути спрямованою на створення умов (організаційних, психологічних, соціальних, економічних, технічних), які будуть сприяти досягненню головної мети
В систему менеджменту необхідно впровадити ідею спільності (усі ми живемо у суспільстві і тим чи іншим чином зв'язані між собою) та соціальної відповідальності	У православної моделі господарювання, у самому її ядрі, завдяки основній меті та ієрархії цінностей православної культури були закладені ідеї соціального служіння, соборності, спільності, взаємопідтримки, необхідності творчого розкриття людини у праці. Особливо яскраво вони розкривались у праці. Бачення людини, сенсу її буття, місця господарювання в житті людини, принципів господарської етики, ставлення до влади, керівника (старших), підлеглих (молодших), колег (рівних), ставлення до інших людей та навколишнього світу, ставлення до праці, власності, багатства – усе це формувалось на основі християнського світогляду і становило основи управління будь-якою соціально-економічною системою
Необхідно відродити філософські основи менеджменту	

Продовження таблиці Г.1

1	2
<p>Необхідно позбавитись вад формальної ієрархії та сприяти тому, щоб традиційна організаційна піраміда була замінена на природну ієрархію, коли статус та впливовість співробітника залежать від його цінності (внеску у загальну справу)</p>	<p>Принцип «неформального управління» повною мірою реалізувався у артілях, трудових братствах. Але цінився не тільки внесок у загальну справу, а й духовно-моральні якості, здібності працівника. Іншою була і основа «неформального управління»: довіра, любов, свобода, соборність</p>
<p>Менеджмент повинен сприяти розвитку в організації культури довіри: замість страху, як важеля впливу, повинна бути довіра</p>	<p>Довіра Богу, довіра ближньому – ментальна риса особистості, вихованої у православній культурі. Довіра – базова риса підприємницької діяльності (купці, підприємці вели справи на основі довіри, чесне слово купця важило більше, ніж будь-який контракт) На основі довіри були організовані і артілі, трудові братства</p>
<p>У системі контролю головний акцент повинен зміститись на оцінку колег та самодисципліну</p>	<p>В концепції праці у православній соціально-економічній системі це передбачувалось природно через сприйняття праці як добродійності, особливо це виявлялось в артільній формі організації праці</p>
<p>Структура організації повинна перетворитись на гнучку завдяки втіленню проектного підходу до управління (проектні структури в організації)</p>	<p>Реалізацію проектного підходу до управління можна побачити на прикладі Трудового Братства М.М. Неплюєва (1889-1929), такими проектними структурами були сім'ї та артілі</p>

Продовження таблиці Г.1

1	2
<p>Лідери повинні стати архітекторами соціальних систем, які роблять можливими інновації та співробітництво</p> <p>Використовувати різноманіття досвіду, цінностей, здібностей поряд з загальноприйнятими нормами, поглядами (різноманітність та незгода поряд з конформізмом та згодою)</p> <p>Створення організаційних умов, завдяки яким процес створення нових стратегій стане природним</p>	<p>Лідери повинні були сприяти створенню системи, яка б була:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- заснована на духовних цінностях, моральних принципах, професійних знаннях, у тому числі господарських;</li> <li>- мала цілісність, єдність людей (соборність) та усіх елементів системи;</li> <li>- дозволяла гармонійно розвиватись кожній особистості, у тому числі повно розвиваючи творчий потенціал працівника, навчаючи самостійно мислити та приймати рішення;</li> <li>- мала здатність до саморозвитку, самонавчання та само організації;</li> <li>- інноваційного самовідтворення;</li> <li>- економно та раціонально використовувала усі наявні ресурси;</li> <li>- використовувала усі можливості нових досягнень для економії часу та сил людей; не підкоряла головні цілі цілям економічним.</li> </ul> <p>Реалізацію усіх цих завдань можна побачити на прикладі Трудового Братства М.М. Неплюєва</p>
<p><i>Сприяння ініціативі та творчості</i></p> <p>Застарілі та неефективні методи, форми управління необхідно своєчасно скасовувати. Методологія менедж-</p>	<p>Сприяння ініціативі та творчості; спільність, колективна мудрість, залучення до справи та прийняття рішень – були природними рисами православної моделі праці та православної системи управління,</p>

жменту повинна сприяти втіленню інновацій.	які в найбільшій мірі відобразилися у діяльності артілей та Трудового Братства.
--	---

Продовження таблиці Г.1

1	2
<p>Система менеджменту повинна сприяти проявам ініціативи, інноваціям на усіх ступенях організаційної піраміди.</p> <p>Створення внутрішнього ринку ідей, талантів та ресурсів.</p> <p>Система менеджменту повинна сприяти розкриттю творчого потенціалу кожного працівника.</p> <p><i>Спільність, колективна мудрість, залучення до справи та прийняття рішень</i></p> <p>Напряму розвитку організації необхідно визначати разом (делегування повноважень, відповідальності, мотивація загального залучення працівників).</p>	<p>Тільки основними мотиваторами плідної, якісної, продуктивної праці були не матеріальні, а моральні та соціальні, хоча і матеріальні не виключались</p>
<p>Система менеджменту повинна надавати більше повноважень тим співробітникам, емоційний капітал яких інвестує майбутнє (система управління, яка розподілить владу між тими, хто є залученим у майбутній успіх і кому нема чого втрачати, коли зміни будуть реалізовані).</p> <p>Створення нової системи прийняття рішень, яка була б деполітизована та базувалась</p>	<p>Соборність, яка була характерною рисою православної культури, у тому числі економічної, означала єдність, спільність, справжню демократію.</p> <p>У найбільшій мірі усі, зазначені у пунктах 11-23 характеристики, розкривались і пройшли перевірку практикою в системі управління, яка була створена у Трудовому Братстві М.М. Неплюєва</p>

на використанні колективної мудрості усієї організації. Щоб максимізувати залучення працівників до справи,	
---	--

Продовження таблиці Г.1

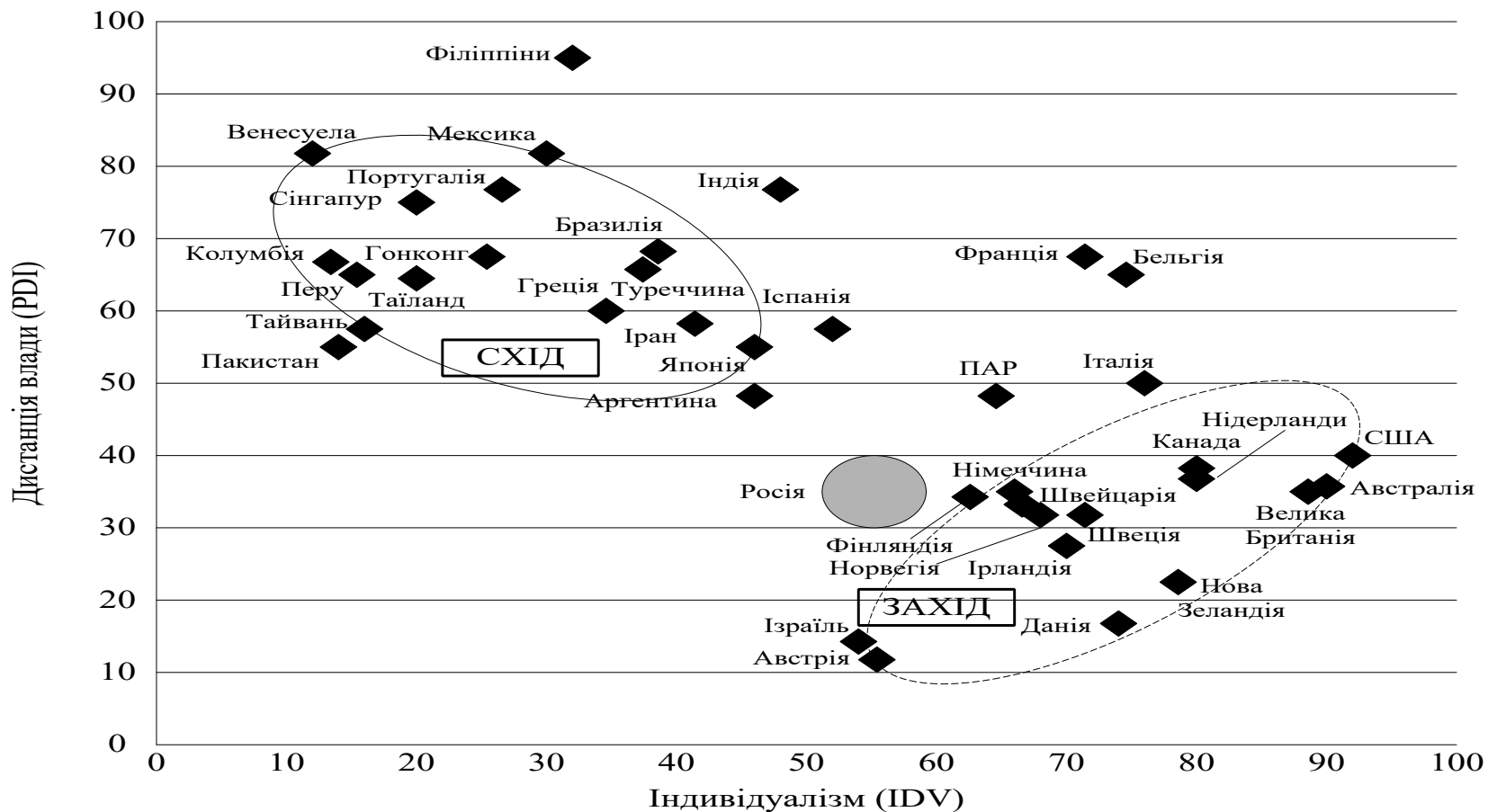
1	2
до організації, системи менеджменту повинні заохочувати спільноти ентузіастів. Система менеджменту повинна створити умови для мобілізації та координації зусиль людей, які тим чи іншим чином причетні до організації	
<i>Оцінка ефективності</i> Розвиток холістичних систем вимірювання ефективності  Створення демократії інформації: організації повинні створювати інформаційні системи, які надають кожному працівнику тривимірне зображення основних показників ефективності та систем оцінки праці	Холістичний підхід до вимірювання ефективності діяльності системи був закладений у саму сутність православної СЕС, а відповідно, і моделі управління. Критерії ефективності господарювання – це сотеріологічний, моральний, есхатологічний критерії (це група духовно-моральних критеріїв), соціальний, екологічний, економічний, базовий. Але вони існували не у вигляді системи показників, а у вигляді завдань, які необхідно було досягнути. Система демократії інформації у повній мірі реалізовувалась в артілях та трудових братствах.
<i>Оптимізація компромісів</i> Управління несумісними компромісами: конкуренція-співробітництво; дисципліна-	Збудована на засадах любові та свободи православна система менеджменту, зокрема у Трудовому Братстві М.М. Неплюєва,

свобода; індивідуальний-командний успіх; короткостроковий заробіток-довгострокове зростання	дозволяла оптимізувати перелічені компроміси
---	--

Продовження таблиці Г.1

1	2
<p><i>Зміна у цінностях, цілях, підготовці менеджерів</i></p> <p>Системи менеджменту повинні високо цінити вічні ідеали людства – красота, честь, любов, справедливість та спільність, а також традиційні цілі – ефективність, прибуток, переваги.</p> <p>Створення нових систем мотивації, які сфокусують лідерів на досягненні довгострокових, а не короткострокових цілей</p>	<p>Вічні духовні цінності – любов, віра, надія, свобода, справедливість, єдність є основою православної СЕС, у т.ч. моделі управління, тоді як у західній моделі це засоби, які стоять на останньому місці. Розумне сполучення духовного (як мети і як вічного, як безмежного за можливістю зростання) та матеріального (як засобу, як тимчасового, як обмеженого) при пріоритеті духовного у будь-яких сферах діяльності, у т.ч. управлінні, господарюванні</p>
<p>Необхідно змінити підходи до підготовки менеджерів, зокрема, навчити їх мислити системно, приймати креативні рішення, розвивати мислення, яке базується на усвідомленні відповідних цінностей.</p> <p>Внутрішній, а не зовнішній контроль, націленість на довгострокову перспективу, а не на короткостроковий успіх, етика – ці виклики є ключовими складовими довгострокового розвитку</p>	<p>Система освіти, підготовки фахівців, яка склалась у православної культурі, якраз навчала системного, цілісного мислення, творчості, моральності, справжньої націленості на довгострокову перспективу.</p> <p>Це зокрема розкрито на прикладі Трудового Братства М.М. Неплюєва</p>





Скорочення: Авст. - Австрія, Австрал. - Австралія, Арген. - Аргентина, Бельг. - Бельгія, Браз. - Бразилія, Великоб. - Великобританія, Венес. - Венесуела, Гон. - Гонконг, Грец. - Греція, Ізр. - Ізраїль, Інд. - Індія, Ірл. - Ірландія, Ісп. - Іспанія, Іт. - Італія, Колум. - Колумбія, Мекс. - Мексика, Нідер. - Нідерланди, Н.Зел. - Нова Зеландія, Норв. - Норвегія, Пак. - Пакистан, Порт. - Португалія, Сінг. - Сінгапур, Таїл. - Таїланд, Тайв. - Тайвань, Тур. - Туреччина, Філіп. - Філіппіни, Фінл. - Фінляндія, Фран. - Франція, Швейц. - Швейцарія, Швец. - Швеція, Югос. - Югославія, Япон. - Японія

Рисунок 6.1 – Росія на карті ментальних відмінностей між мегацивілізаціями Сходу і Заходу, згідно з методикою Г. Хофстеда ("плямою" показана передбачувана оцінка російської ментальності в цілому)

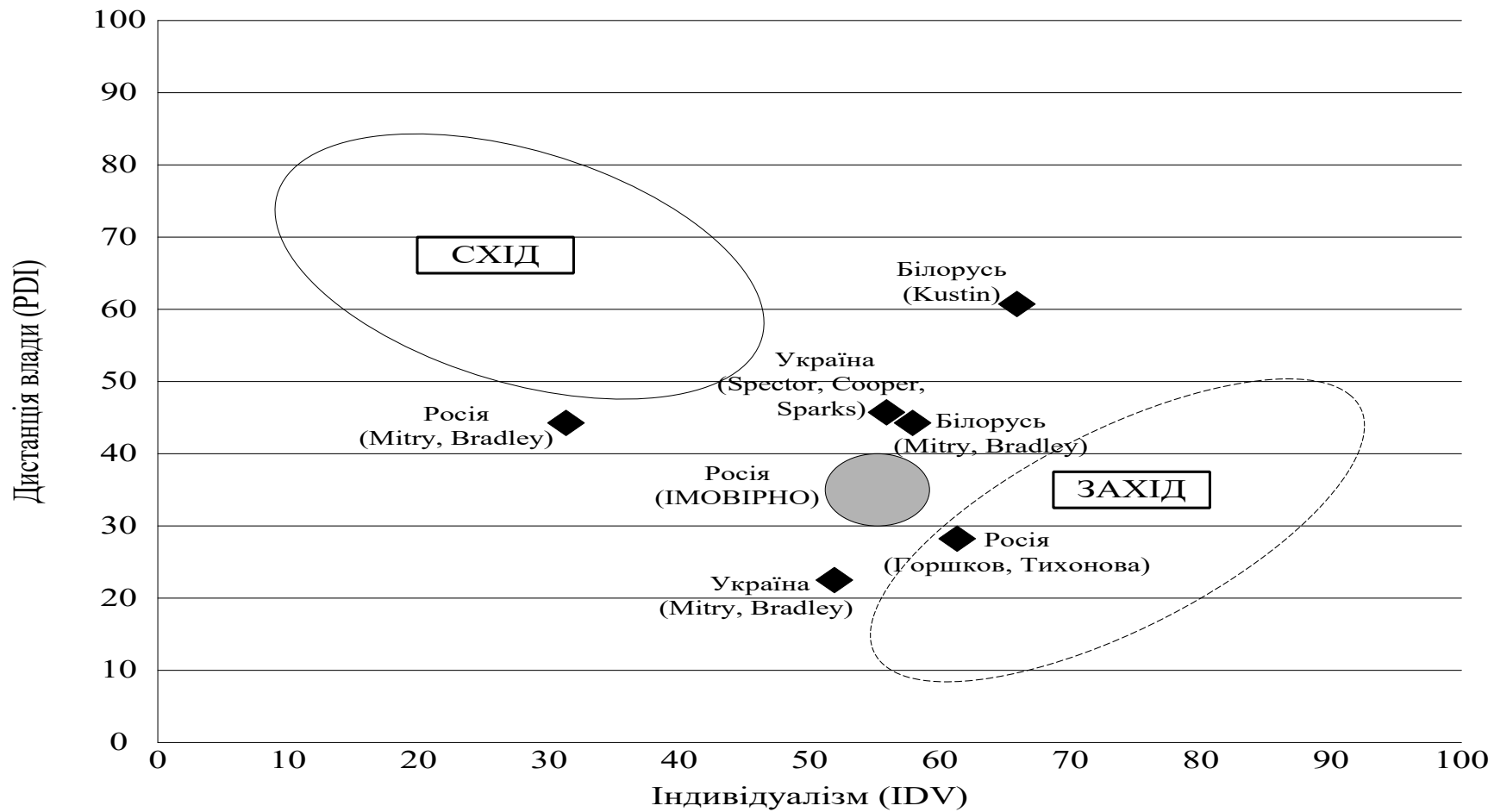


Рисунок 6.2 – Східнослов'янські країни на ментальній карті світу за Г. Хофстедом

Таблиця 8.1 – Ментальні особливості людини східнослов'янської православної і західної цивілізацій, особливості господарського життя та системи управління

<b>Православна східнослов'янська цивілізація</b>	<b>Західна цивілізація</b>
1	2
<p><b>Ментальні особливості</b></p> <p><b>1</b> Головним для людини був пошук сенсу життя, основною ідеєю організації суспільства, ціннісним ядром культури є внутрішнє перетворення особистості.</p> <p><b>2</b> Східна цивілізація - це переважання умогляду розумової сили над дією (волею, силою бажань). Це споглядалне 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 її 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>З 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,</p>	<p><b>Ментальні особливості</b></p> <p><b>1</b> 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 формувати людину як економічно активного суб'єкта.</p> <p><b>2</b> Пріоритет дії (бажань, волі) над умоглядом (розумом), переважання волі і рацію над почуттями.</p>

покласти в	<b>3</b> Ідеї правового улаштування соціального життя в Західній Європі відповідає культура екстра-
------------	---

Продовження таблиці 8.1

1	2
<p>нього останню 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><b>3</b> 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"> <li>1) гарт і «витривалість без міри», «зніженості народ не відає»;</li> <li>2) життєва мудрість, оскільки природа «за будь-який буттєвий крок змушує розплачуватися тяжкою працею і злиднями»;</li> <li>3) передбачливість і «почуття» коливного ритму природи і клімату, які можна назвати розвиненою інтуїцією – чуттям, винахідливістю, проникливістю, заснованими на</li> </ol>	<p>вертної особистості. Ця ідея виховала в людині раціоналізм, прагматизм, спрямовані на моральне вдосконалення, соціалізованість.</p> <p><b>4</b> 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><b>5</b> Правове суспільство. Пріоритет «писаного права».</p> <p><b>6</b> 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 до прибутку і користолюбство обернулися споживацтвом. Коли символом успіху стають гроші, незалежно від того, яким чином вони</p>

<p>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>	<p>зароблені, стереотип поведінки людей різко змінюється. Західні дослідники виділяють такі негативні явища в житті західного суспільства:</p>
---	--

Продовження таблиці 8.1

1	2
<p>стрімкості, горіння, пристрасності, коли людина буває «радісною до небес – до смерті сумною»;</p> <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 далечинь, здатність не боятися смерті»;</p> <p>9) інстинктивна, вроджена спрямованість до досконалості, краси, природно сприйнятої з природи, преображення світу, досягнення гармонії;</p>	<p>1) ставка на раціоналізацію зруйнувала в західній цивілізації "духовну тканину", і "західна людина все більш орієнтована на цінності предметного світу";</p> <p>2) "в суспільстві спостерігається тенденція наближення до крайнього типу досягнення, в якому цінності успіху не супроводжуються затвердженням відповідних коштів".</p> <p>Система правового та морального контролю "за досягненням капіталів" виявляється дуже ненадійною, "в результаті зростає саморуйнівна поведінка";</p> <p>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 зіставляються з грошовими</p>

<p>10) розвинений інстинкт самозбереження - винахідливий, темпераментний, талановитий у проявах». «Ми нікого не чіпаємо і нас не чіпай», терпіння, неамбіціозність, необразливість.</p> <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</p>	<p>цінностями і тільки потім визнається їх придатність.</p> <p>7 Орієнтування на поточний момент, на оптимізуючий розрахунок.</p>
--	---

Продовження таблиці 8.1

1	2
<p>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 у 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</p>	<p>8 „Його точковому почуттю властивий як переважний душевний настрій початковий страх ... Європеєць 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> <p><b>Особливості господарського життя та системи управління</b></p> <p>9 Особливості клімату, невеликі території країн і висока щільність населення, бідність природних ресурсів, індустріальний тип економіки.</p>

<p>покладатися на «авось», утопізм і довготерпіння.</p> <p><b>8</b> „Її підтримує живе вселенське почуття загальності і заспокійливих взаємозв'язків у світі. Її переважне відчуття - споконвічна довіра”.</p> <p><b>Особливості господарського життя та системи управління</b></p> <p><b>9</b> Особливості клімату, просторість території країни і мала густина населення, багатство природних ресурсів, аграрний 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>
---	--

Продовження таблиці 8.1

1	3
<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><b>10</b> 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><b>11</b> 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</p>	<p>Багатвікова 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><b>10</b> Державна організація суспільства поступово формувалася знизу на основі врахування взаємних привілеїв і обов'язків, які послужили основою державно-демократичних форм правління.</p> <p><b>11</b> Пріоритет дії (бажань, волі) над умоглядом (розумом), переважання в англосаксонських культурах волі і рацію над почуттями веде до панування на західних підприємствах сильної раціональної системи управління (яка сприяла застосуванню формалізованих і чітко документованих процедур)</p>

основі його стимуляції лежать повсякденні, «земні» підстави. Російський працівник стає вольовим в умовах біди або авралу (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).

**12** Перетворення мали політичний характер (перетворення захисної оболонки), не зачіпали ядро.

з переважанням силових управлінських впливів, але «емоційно» сухої.

**12** Перетворення зачіпали ядро (зміна релігії).



Таблиця 8.3 – Порівняння моделей менеджменту двох цивілізацій

Західна модель менеджменту (західна цивілізація)	Східнослов'янська модель управління (православна цивілізація)
1	2
<p>Філософсько-релігійна (аксіологічна) основа – протестантська етика та механістична концепція світу, людини (*релігійно-філософські вчення Південно-Східної Азії, філософія гуманізму, соціальної відповідальності)</p>	<p>Філософсько-релігійна (аксіологічна) основа – православна етика та православна психологія, антропологія</p>
<p>Спрямована на максимізацію ефектів. Досконалість сприймається як ефективність, а буття людини – як наявність особистісної ефективності</p>	<p>Спрямована на досягнення доцільної єдності, втілення через працю, справу сенсу буття, спрямована на особистість. Досконалість має духовний вимір</p>
<p>Кінцева мета – прибутковість, ефективний розвиток організації в умовах конкуренції, досягнення (збереження) влади, індивідуальна ефективність</p>	<p>Кінцева мета – гармонійний (дух, душа, тіло) розвиток кожної особистості, наближення до досконалості (сотеріологічний вимір), духовне та матеріальне благополуччя людини та суспільства у цілому, збереження та розвиток навколишнього світу.</p>
<p>Завдання* (проголошуються як цілі) - розвиток працівників, збереження та розвиток найближчого соціального оточення, навколишнього світу (соціально значущі цілі, соціальна відповідальність, ідея служіння)</p>	<p>Людина (в організації та поза неї)- домінанта розвитку</p>
<p>Модель заснована на процедурній єдності, спирається на регламентацію операцій, дій, відносин.</p>	<p>Модель заснована на ціннісній єдності – духовній чи ідейній (у гіршому разі)</p>

*Спроба збудувати ціннісну, у т.ч. ідейну єдність	
---	--

Продовження таблиці 8.3

1	2
Ієрархія цінностей: матеріальні-владні-соціальні; * творчі-соціальні-владні-матеріальні	Ієрархія цінностей: духовні – соціальні (служіння) - творчі – матеріальні
Критерії ефективності – економічні. *Розвиток холістичних систем вимірювання ефективності	Холістичний підхід до вимірювання ефективності. Критерії ефективності господарювання - це сотеріологічний, моральний, есхатологічний критерії (це група духовно-моральних критеріїв), соціальний, екологічний, економічний, базовий
Організація - функція органу управління організацією, сутністю якої є створення самої управлінської структури організації, тобто забезпечення необхідного рівня формалізації, залучення в організацію ресурсів і формування умов, необхідних для її нормальної роботи	Організація – співтовариство людей, об'єднаних аксіологічно. Виробництво – це творіння (у творінні наявні елементи хаосу, невідомості, створення, відповідно до поставленої мети, із різних елементів, які мають власні риси єдиного цілого – нового об'єкта, який буде мати нові риси)
Виділення менеджменту як окремого виду діяльності і окремого виду працівників	Розвиток організаційних навичок у людей до рівня самостійної координації складних дій

Результат розглядається як однозначний наслідок виконавчих дій працівників	Результат розглядається як підсумок зведення воедино (кон'югації) дій працівників та ходу навколишніх подій
--	---

Продовження таблиці 8.3

1	2
Механізм мобілізації виконавчих можливостей, заснований на примусовій процедурній мобілізації (на взаєморозумінні його учасників і розділенні ними загальних цінностей)	Механізм мобілізації виконавчих можливостей, заснований на взаєморозумінні його учасників і поділенні ними загальних духовних чи ідейних цінностей
Стимулювання, пріоритет матеріальної мотивації. *Пріоритет мотивації самовдосконалення, соціальної та владної	Пріоритет духовно-моральної мотивації, мотивації служіння
Дисципліна та ієрархія. *Прагнення до поєднання свободи та дисципліни, ієрархії та демократії	Поєднання свободи та дисципліни, ієрархії та демократії
*Заохочується ініціатива, творчість, інновації, співпраця, мислення, орієнтоване на взаємну вигоду	Передбачується та виховується професіоналізм, творчий підхід (виховання хазяїна справи), висока самостійність працівників, поряд з вмінням координувати свої зусилля та дії з іншими людьми (співпраця) та з обставинами, що змінюються
*Заохочується самоорганізація, демократія, взаємна довіра, взаємна відповідальність, взаєморозуміння, внутрішній контроль, самоконтроль, постійне навчання. Перехід в	Управління на основі самоорганізації, демократії, взаємної відповідальності, взаєморозуміння та довіри, самоконтролю, постійного навчання, природної ієрархії, рольового

управлінні до природної ієрархії та рольового керівництва	керівництва
Керівник – адміністратор * Керівник - служитель, наставник, архітектор	Керівник - служитель, наставник, вихователь, батько