

ЕКОНОМІКА

УДК 331.108+351.02

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР В ЕКОНОМІЦІ

Янковська Л. А.

д.е.н., доцент, доктор філософії,

Шургот Б. Й.

к.е.н. проф.

Бобик Ю.В.

Львівський університет бізнесу та права

У статті обґрунтована роль людського фактору в процесі розвитку економіки країни. Освітлені аспекти організаційної культури і її зв'язок з рівнем економічного розвитку регіону і країни. Показано, що підвищення якості людського капіталу – одне з головних завдань на шляху інтеграції національної економіки в європейський простір.

Ключові слова: культура організації, цінності, принципи, переконання, адаптація, продуктивність праці.

The role of human factor in the process of the development of the country's economy is proved in this article. The aspects of organizational culture are shown as well its links links with the level of economical development as the way of interpation of the national economy in to the European space.

Key words: organizational culture, values, principles, persuasion, adaptation, work produktivity.

Постановка проблеми. Досвід розвинутих країн показує, що в останній час на вільному ринку шанси на виживання мають лише ті фірми, які у своїй діяльності ефективно використовують не тільки матеріальні, але якнайширше нематеріальні засоби. Основою нематеріальних засобів є людський капітал, який становить органічну базу культури будь-якої організаційної структури.

Проблема полягає у визначенні ролі і функції людського фактору при побудові такого типу структури, яка могла б бути конкурентоспроможною в сучасних умовах жорсткої конкуренції. Це питання є особливо важливим для нашої країни, яка переживає затяжний процес переходу до ринку.

Аналіз досліджень і публікацій. У фундаментальній праці «Основи менеджменту» американські автори М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі підкреслюють, що при визначенні цілей будь-якої організації керівництво повинно визначити необхідні для її досягнення ресурси: гроші, обладнання і матеріали тощо. Зовсім очевидним є потреба в людях, але, на жаль, питанню формування і управління людськими ресурсами не приділяється такої уваги, якої вони заслуговують, особливо коли йдеться про досягнення конкурентної переваги організації на сучасному ринку [1, с. 567]. Однак люди є носіями культури, а культура організації формується в першу чергу її персональним складом. Тому зрозуміло, що крім наявності необхідних засобів виробництва (традиційні фактори), питання формування і управління людськими ресурсами (складова нетрадиційних факторів) вимагає особливої уваги. У цьому саме полягає процес творення культури організації, і у вище згаданій праці М. Х. Мескона підкреслюється, що «нетрадиційні фактори, як виявляється, мають вирішальне значення для успішної діяльності організації в довгостроковій перспективі» [1, с. 277].

Американські автори Д. Елдрідж і А. Кромбі представляють її таким чином: «Під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.і., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей» [2, с.67].

Дуже узагальнено організаційну культуру окреслює П.Б. Вейл: «Культура – це система відношення, дій і артефактів, яка витримує випробування часом і формує у членів даного культурного товариства доволі унікальну спільну для них психологію» [3, с. 38]. З ув'язкою до конкретної організаційної структури дає визначення Е. Шейн: «Організаційна культура є набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, які виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність» [4, с.51].

Організаційна культура – поняття комплексне. Воно включає в себе різні складові, які Е. Шейн назвав рівнями і запропонував наступну їхню класифікацію:

Перший рівень (поверхневий), який включає такі видимі фактори, як технологія і архітектура, зразки поведінки, способи вербальної і невербальної комунікації, лозунги і таке інше.

Розпізнається культура організації з першого, поверхневого рівня, який охоплює зовні такі риси характерні для даної організації як технологія і архітектура, використання простору і часу, приклади поведінки, способи вербального і невербального спілкування, тобто все те, що можна побачити чи відчутти органами людського сприймання: слух, запах, розум і т.і.

Другий (поведінковий) **рівень** – це норми, цінності, вірування і переконання, прийняті всіма членами організації. Інакше – це (за словами Шейна) «ідеологія організації».

Третій рівень – морально-етичні принципи, які детермінують поведінку людей всередині і зовні організації, їх відношення до інших людей, до праці, до природи і таке інше.

Перший, поверхневий рівень культури становлять артефакти, тобто штучні витвори, а саме:

- мовні артефакти (мова, міфи, легенди, зв'язані зі специфікою даної організації);

- церемонії, ритуали тощо;

- фізичні артефакти (витвори мистецтва, технології, матеріальні предмети).

Фізичні артефакти – це все те, що є матеріальним проявом у даній організації. Сюди відносяться архітектура, вигляд підприємства, приємний внутрішній устрій, колористика, квіти, картини і т.і. – все те, що створює затишну атмосферу в організації, включаючи зовнішній вигляд персоналу.

Мовні артефакти – це мова, якою послуговуються учасники культури, в тому числі ключові слова, що відображають специфічний словник фірми. Вибудовуються різні міфи і легенди з історії фірми, які мають, зазвичай, казковий нереальний характер. Наприклад, про візити видатних людей, чи про епоху, в якій створювалася фірма.

Поведінкові артефакти – це штучні витвори, які відносяться до зразків поведінки. Можуть бути ними різні церемонії, ритуали, звичаї: наприклад, цілування жінок в руку рідко де зустрічається крім Польщі.

На цьому рівні предмети і явища легко виявити, вони видимі і усвідомлювані, хоч не легко їх інтерпретувати термінами організаційної культури без впізнання глибших її рівнів.

Наприклад, білі сорочки і сині костюми працівників JBM, ідентифікатори в McDonald'si, виконання працівниками Тойоти гімну перед початком праці і т. і. Це лише поверхневий шар організаційної культури, ніби вершина айсбергу, що опирається на нормах поведінки, які впливають з цінностей, що панують в організації, тобто з глибших її рівнів.

Другий рівень організаційної культури становлять цінності, визнання та переконання всіх членів організації згідно з тим, в якій мірі віддзеркалюються вони в символах та мові, яким чином носять у собі свідоме виявлення першого рівня. Іншими словами – це ідеологія організації. На цьому рівні головну, найважливішу роль відіграє життєве кредо лідера організації, її власника (власників) – засновника і творця її культури.

Норми і цінності. Їх хоч важче помітити, зате вони більш тривалі від артефактів. Можуть бути декларованими (наприклад, декларовані у етичному

кодексі підприємства) і спостережуваними (тобто такими, які сприймаються). Між іншим, освіта відноситься до цінностей. Цінності стосуються того, що вважається важливим і виражаються у переконанні в тому, що є найкращим і що є бажаним для фірми, якою повинна бути поведінка персоналу. Вони створюють «правила гри» для працівників.

Третій рівень - морально-етичні принципи. Це найважчий для спостереження і ідентифікації рівень організаційної культури, який закладений в принципах та переконаннях членів організації і немов би фундаментом її культури. Відносяться вони до людської натури і міжлюдських відносин. Своїм корінням вони сягають життєдайних соків, якими людину наповнює сім'я, школа, релігія...

Узагальнюючи вище наведене, можна дійти висновку, що організаційна культура – це комплекс пропозицій, які сприймаються всіма членами організації і виражаються у цінностях, що задають персоналу орієнтири в їх поведінці і діях та передаються засобами духовного та матеріального оточення.

Першим, хто знайшов принциповий підхід до формування організації нового типу, з використанням переваг високоорганізованої виробничої структури, у якій дисципліна, цінності та морально-етичні принципи висувалося як необхідна умова для кожного члена колективу, був піонер сучасної моторизації Генрі Форд.

У 1914 році на своєму автобудівному заводі Форд почав з того, що встановив значно підвищену оплату праці робітникам. В той час, коли на ринку США встановилася ціна робочого дня в обсязі 2,34\$, він платив робітникам 5\$ за робочий день. Однак, як виявилось, це не було звичайним підвищенням зарплати з метою приваблення робочої сили при її нестачі. Робочої сили було вдосталь, а надплата в обсязі 2,66\$ у порівнянні з середньоринковою надавалася за умови дотримання працівниками його заводу належної поведінки не лише у праці, але й у побуті. [5, с.48].

Довірені особи Форда слідували за працівниками, за їхньою поведінкою не лише в процесі роботи, але й поза роботою. Згідно з прийнятими зобов'язаннями працівники повинні були вести порядний спосіб життя, підтримувати нормальні стосунки в сім'ї, не зловживати алкоголем, не тратити грошей на азарт і таке інше. Інакше кажучи Генрі Форд вперше в історії свідомо, а не під тиском профспілок, чи невдоволених робітників, втілює у життя те, що тепер називається організаційною культурою.

Тут йдеться не про перший, поверхневий, найлегший для втілення рівень культури, який включає такі видимі фактори, як способи вербальної і невербальної комунікації, убранство офісу, технологія і архітектура, зразки поведінки, лозунги і таке інше, що зв'язано з представницькими витратами.

Цим, очевидно, американців не можна було здивувати навіть на початку минулого століття.

Форд у цьому питанні пішов далше і висунув до працівників певні додаткові вимоги, а саме: пристосуватися до прийнятих всіма членами організації цінностей, вірувань і переконань. Це вже був глибший, другий рівень організаційної культури, який за словами Шейна є «ідеологією організації» [5, с. 12]. У галузі менеджменту Генрі Форд випередив час на багато десятиліть.

Результатом започаткувань Г. Форда стало те, що американська автомобілебудівна промисловість стала провідною галуззю країни. Слід признати, що американські автомобілі тривалий час утримували світову пальму першості не лише за якістю і надійністю, а й за охопленням ринків збуту. Такий стан тривав до 80-х років минулого століття, відколи серйозну конкуренцію створили японські автомобілі навіть на американському ринку, що стало причиною пошуків виходу із такого стану і виникнення нового напрямку в науці, а саме розробки теорії організаційної культури.

Те, що автомобілебудівна промисловість започаткувала новий рівень організації виробництва і управління кадрами, яке можна інтерпретувати як результат високої організаційної культури, привело до якісної зміни рівня продуктивності праці не лише у цій галузі, а в усій промисловості США. У результаті такого комплексного підходу до вирішення організаційних питань виробництва США випередили інші країни світу як за рівнем організації праці, так і за показником загального добробуту населення, що триває і по сьогоднішній день.

Слід признати, що економіка США до останнього часу займала і, не дивлячись на світову фінансову кризу, займає і досі передове місце у світі, а автомобільна промисловість у США є провідною галуззю промисловості. Недарма при загостренні фінансової кризи в кінці 2008 і на початку 2009 року американський уряд вжив рішучі заходи порятунку одних з перших - саме автомобілебудівних компаній, як одного з основних джерел наповнення бюджету країни.

Постановка завдання.

Завданням даної статті є представлення результатів дослідження необхідності докорінного перегляду відношення до питання про організаційну культуру і до тих факторів, які впливають на її стан.

Виклад основних результатів дослідження.

Стан організаційної культури на підприємстві можна охарактеризувати за її «товщиною», тобто кількістю важливих припущень, які сприймаються працівниками, ступінню її сприйняття членами організації і ясністю сповідуваних пріоритетів.

Зрозуміло, що чим вища і якісніша організаційна культура, тим надійніша позиція організації на конкурентному ринку. Але зрозумілим є і те, що декларувати високу (сильну) організаційну культуру, звичайно, легко, а впровадити її в життя – зовсім інша справа [6, с. 312]. Тому важливо є уміти розрізняти поняття декларованої і реальної культури. Перша існує лише на папері у вигляді офіційної місії організації, лозунгів, формальних звітів тощо. Реальна культура може бути або близькою до декларованої, або різко контрастувати з нею, що без сумніву закінчується фіаско організації.

Слабка організаційна культура характерна тим, що в організації відсутні уявлення про цінності та загальні переконання щодо того, як досягти спільного успіху в конкретній ситуації. У таких організаціях, як правило, порятунку шукають ставлячи короткотермінові цілі, не беручи до уваги цілі стратегічні. Крім того, в організації може існувати уява про цінності, але вони сприймається не всіма членами організації. Особливо різниця у сприйманні може проявлятися між керівництвом і нижчими організаційними ланками. А на загал, легко розпізнати лише перший поверхневий рівень організаційної культури, особливо зовні організації.

Економіка країни характеризується величиною внутрішнього валового продукту, що припадає на душу населення. Він залежить від ряду факторів, таких як наявність науково-технічної бази, інноваційної техніки, новітніх технологій, інвестиційного потенціалу, організації праці тощо.

Такі фактори, як науково-технічна база, інноваційність техніки, новітні технології і інвестиційний капітал у передових країнах світу з традиційною ринковою економікою можна вважати якщо не однаковими, то порівняльними, і їх вплив на ВВП (на душу населення) використовується на рівні сучасних вимог і можливостей.

Інша річ з фактором організації праці, тобто впливом людського капіталу на продуктивність праці, що закладено як базова складова організаційної культури будь-якої організації.

Для визначення ролі організаційної структури скористуємося більш придатним і характерним для цього показником, а саме показником продуктивності праці працівника. Показник продуктивності праці визначається вартістю (ВВП) виготовленого працівником за годину. Значення такого показника (в дол. США) у різних країнах представлено у табл. 1.

У таблиці 1 наведено показники продуктивності праці як вартість ВВП в дол. США, виготовленого працівником за годину у 2007 і 2008 рр. та зростання продуктивності праці у 2008 році (в %) у США і Японії та деяких країнах ЄС.

Показовим є той факт, що у країнах з традиційною ринковою економікою цей показник набагато перевищує відповідний показник у деяких постсоціалістичних країнах, які стали членами ЄС. Такий стан продуктивності праці можна пояснити тим, що у провідних країнах світу домінує висока організаційна культура, як

запурака високої продуктивності праці. У постсоціалістичних країнах ще залишилося комуністичне відношення до праці, а порівняно з розвиненими країнами Заходу низька оплата праці не сприяє швидкому покращанню організаційної культури і тим самим продуктивності праці.

Таблиця 1

Показники продуктивності праці працівників

№ п/п	Країна	Продуктивність праці робітника у 2007р.	Зрост. прод. праці у 2008р. (%)	Продуктивність праці робітника у 2008р
1	США	52,1	1,7	52,99
2	Франція	51,3	0,9	51,76
3	Німеччина	49,2	1,1	49,74
4	Великобританія	46,1	1,7	46,88
5	Японія	37,1	1,9	37,80
6	Іспанія	37,1	0,1	37,14
7	Словаччина	27,9	5,7	29,49
8	Угорщина	24,8	2,1	25,32
9	Чехія	24,2	3,8	25,12
10	Польща	20,3	3,5	21,01

Опрацьовано на підставі: The Conference Board («Performance 2008. Produktivity Emploument and Growth in Word's Economies») [7].

Крім того, дані таблиці вказують, що у всіх наведених в таблиці постсоціалістичних країнах у 2008 році відбулося набагато вище зростання цього показника у порівнянні з передовими країнами Заходу. Так, наприклад, зростання у 2008 році продуктивності праці у Словаччині було в 6,33 рази більшим, ніж у Франції, 5,18 – Німеччині, 3,35 – США і Великобританії, 3 – Японії.

Хоч у Польщі, з найнижчим показником продуктивності праці серед наведених країн, аналогічне зростання виглядало скромніше: в 3,89 рази більшим, ніж у Франції, 3,18 – Німеччині, 2,06 – США і Великобританії, 1,84 – Японії, все ж зростання відбулося.

Не можна з певністю стверджувати, що таке зростання продуктивності праці обумовлене виключно покращанням організаційної культури. Швидше навпаки: воно є наслідком інших факторів, таких як покращання науково-технічної бази, застосування інноваційної техніки і новітніх технологій тощо. Однак, фактор організації праці з покращанням стану організаційної культури (яку ще потрібно доводити до стану передових світових культур) також відіграв свою роль. Таким чином можна стверджувати, що у цьому напрямку є великі

можливості росту, але кожен наступний вищий процент даватиметься важче, ніж попередній, що спостерігається на прикладі країн з передовою економікою.

Організаційна культура народжується в момент створення організації від першого моменту її існування. Найважливішу роль при цьому відіграють засновники, або менеджери, які їх представляють. Саме вони створюють фундамент культури, на який орієнтуються працівники.

Для формування належної організаційної культури необхідно два фактори: матеріальний і моральний. Матеріальний стосується створення першого рівня культури у вигляді різноманітних фізичних артефактів. Моральний фактор набагато важливіший і вартісніший, оскільки він стосується сформованої людини з її поведінкою, вихованням і, головне, продиктований тими соціальними умовами, в яких вона знаходиться.

Зрозуміло, що загальноприйняте поняття «культура» людини в переважаючій більшості прямо пропорційна до рівня її добробуту. Якщо ж людина проживає у злиднях, то у неї проявляються негативні риси, такі як обман, злодійство і подібне, що є антиподом морально-етичних засад життя. Слід звернути увагу на те, що обидва ці фактори (матеріальний і моральний) тісно пов'язані між собою, їх характеризує явище взаємовпливу.

Чітко вираженим антиподом організаційної культури є тіньова економіка. На сучасному етапі розвитку людського суспільства у будь-якій країні світу людина живе в умовах обмежень і заборон, які, до речі, мають двоякі джерела. Одні обмеження, яких повинен дотримуватися кожен у своєму житті, це обмеження, що кожен сам накладає на себе, на свій спосіб життя і діяльності. Це обмеження морально-етичного характеру. На всіх історичних етапах розвитку людського суспільства найпотужнішими серед морально-етичних критеріїв були і залишаються релігійні критерії. «Не убий, не кради, не обманюй» і таке інше – так вчить релігійна мораль. До цих релігійних обмежень і заборон слід долучити критерії, які виникають з етнічних, національних і громадянських положень, що пропагують певні моральні норми того, чи іншого суспільства.

Обмеження другого характеру - це адміністративно-правові обмеження, які накладає на людину держава у вигляді конституції, різних юридично-правових актів, законів, положень і таке інше, що чинні на території держави. Кожен уряд повинен бути зацікавленим в дотриманні морально-етичних критеріїв оскільки вони є фундаментом розвитку здорового суспільства.

Адміністративно-правові критерії накладають ширші обмеження і заборони, додаючи до морально-етичних цілу низку додаткових, викликаних різними причинами, головною метою яких є необхідність збереження безпеки, незалежності і існуючої політичної системи держави.

Побудова і втілення в життя належної правової системи, тобто таких адміністративно-правових критеріїв, які не входили б в колізію з морально-

етичними і не викликали спротиву у суспільстві, є мистецтвом управління державою.

Стосовно «тінізації» господарської діяльності у державі, то по цьому питанню існує ряд нюансів принципового характеру. Йдеться про те, що уряд дозволяє громадянам, а що забороняє. Мається на увазі, що уряд може забороняти те, що забороняють морально-етичні критерії, або також може забороняти це значно «гостріше» (навіть перебільшено, гіперболізовано), може забороняти те, чого не забороняють морально-етичні критерії, а може також, навпаки, дозволяти те, чого не дозволяють морально-етичні.

З точки зору громадянина такі дії, як торгівля наркотиками, зброєю масового знищення людей, проституція тощо, вважаються «непорядними», недостойними людської гідності, неприпустимими і, звичайно, заборонені як одними, так і другими критеріями. При цьому адміністративно-правові критерії співпадають з морально-етичними, однаково розцінюючи ці дії.

Однак, як правило, до тіньової сфери уряд може віднести не лише дії, які морально-етичний кодекс вважає нечесними, але й багато інших. Наприклад, праця поодиноких ремісників ані з точки зору морально-етичних, ані адміністративно-правових критеріїв не є забороненою. Але, якщо вона є надмірно високо оподатковувана, то людина не для збагачення, а для здобування засобів існування змушена ухилятися від сплати таких податків. Це вже кваліфікується як тіньова економіка. Нагадаємо, що податки повинні існувати, але вони мають бути такими, щоб їх хотілося платити. Але адміністративно-правові критерії не завжди узгоджені з морально-етичними.

У випадку, коли адміністративно-правові критерії узгоджені з морально-етичними, суспільство на загал сприймає їх позитивно, і боротьба з тіньовою економікою є ефективною. Суспільство в такому випадку вбачає детінізацію як дії уряду, спрямовані на захист населення.

Коли адміністративно-правові критерії гостріше забороняють деякі дії, то суспільство сприймає їх на загал нейтрально, трактуючи дії уряду не як захист інтересів народу, а скоріше як захист самого уряду. Це може стосуватися надмірно високого оподаткування, наприклад, за вирощування тютюну, що уряд справедливо пояснює шкідливістю паління, але насправді це викликано не настільки піклуванням про здоров'я громадян, як про наповнення бюджету країни. У такому випадку виникають доволі сприятливі умови для тіньової економіки. Приклад: контрабанда дешевших в Україні цигарок до Польщі.

Якщо ж уряд надмірно і беззастережливо загострює обмеження і заборони, то населення таку економічну політику може оцінити як нечесну, яка веде збагачення пануючої верхівки і зuboжіння чимраз ширших верств населення. Ефект боротьби з тіньовою економікою в таких умовах є дуже низьким, оскільки населення в тіньовій економіці вбачає порятунок від злиденного

існування. Одночасно такий стан економіки триває короткий період – вона швидко розростається, заповнює різні галузі економіки, поширюється на промисловість. Для простого громадянина вона вже не є порятунком, а джерелом незаконного збагачення невеликої частки можновладців, які проникають в органи державної влади з метою лобіювання своїх особистих інтересів, не залишаючи шансів для нормального життя простій людині.

Такі варіанти можливі при зміні політичного ладу, особливо коли у нової правлячої верхівки відсутні державницькі ідеї. Історія знає приклад, коли адміністративно-правові критерії абсолютно протистояли морально-етичним. Лозунг «Грабуї награбоване» став своєрідним дороговказом для більшовицької економічної політики. До чого це довело - відомо з сучасної історії.

Подібне відбулося після розпаду комуністичної імперії. Колишні компартійні функціонери нашвидкоруч перфарбувалися в демократичний колір і, об'єднавшись з кримінальними елементами та використовуючи непрозору систему розподілу національного багатства (так звану горезвісну ваучеризацію), оволоділи найважливішими матеріальними цінностями держави. Побудувавши таку правово-судову систему, при якій вони, надавши собі імунітет, залишаються безкарними мільйонерами-мільярдерами, заснували фундамент тіньової економіки, яка працює не на державу, а на їх особисті інтереси.

Коли тіньова економіка в державі приймає тотальний характер (у тіньовій економіці виготовляється 40% і більше від усього ВВП), уряд перекладає тягар наповнення бюджету на простих громадян. Одночасно скорочуються витрати на соціальне забезпечення, охорону здоров'я та довілля, освіту, культуру і т.і. Зростає вартість споживчого кошика, медикаментів, ціни на комунальні послуги і паралельно з цим знижується зарплата. Процес управління економікою країни виходить з під контроль уряду.

В таких умовах говорити про морально-етичні принципи, цінності і переконання простих людей неморально з боку владної верхівки, а сподіватися росту організаційної культури – дарма.

Для порівняння – невеликий, але наглядний приклад протилежного характеру. Польський студент поїхав під час літніх канікул в Австрію на заробітки. Його працедавець виявився курцем. Прикинувши ціну цигарок в Австрії і порівнявши її з ціною у Польщі, студент запропонував йому привезти цигарки за півціни. Працедавець в перший момент зацікавився, але, подумавши, відмовився від контрабандного товару. Його громадянська свідомість і морально-етичні принципи не дозволили йому підривати інтереси національного виробника. Ось з якими принципами можна розвивати організаційну культуру...

У провідних країнах світу з високим рівнем добробуту домінує висока культура, яка є, між іншим, одночасно запорукою високої продуктивності

праці, а правова система гарантує високий рівень соціального забезпечення. Так що добробут і культура знаходяться в прямій залежності і доповнюють одне одного.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати наступне. По-перше, національна економіка будь-якої країни визначається величиною ВВП, що припадає на душу населення. Цей показник в найбільшій мірі залежить від рівня продуктивності праці як функції ряду аргументів, як науково-технічного, так і організаційного характеру.

Щодо науково-технічних аргументів, то їх ефективне використання не пов'язане з труднощами, особливо в передових країнах з високим рівнем техобзброєння, новітніми технологіями та інвестиційними можливостями.

Складніше з питаннями організаційного характеру, при вирішенні якого необхідно враховувати людський фактор, на основі якого вибудовується організаційна культура всілякої економіко-виробничої структури.

Проблема побудови організаційної культури, як фундаменту для підйому продуктивності праці, є надзвичайно актуальним, особливо в країнах, які лише здобувають своє місце на світовому ринку. Для цього використання самих науково-технічних аргументів замало. Лише вибудувавши належного рівня організаційну культуру, можна очікувати зростання продуктивності праці працівників у всіх галузях народного господарства і тим самим високого рівня національної економіки.

Література

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М.: «Дело» - 1992, 702 с.
2. Родин О. *Концепция организационной культуры: происхождение и сущность* / *Менеджмент* №7, 1998 – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма».
3. *Организационное поведение. Учебник для вузов*. А. Н. Силин, С. Д. Резник. А. Н. Чаплина, Н. Г. Хайруллина, Э. Б. Воронова. Под ред. проф. Э. М. Короткова и проф. А. Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1997.
4. E.H.Schein. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass San Francisco-London 1986.
5. Варшава, журнал *Wprost* № 9 (1364) від 01.03.2009.
6. Kotler Ph. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.