

У подальшому розвитку банківської системи особливу увагу потрібно звернути на якісне вдосконалення, яке може відбутися в таких основних напрямках:

- розвиток процесів концентрації капіталу в банківській справі. Банки здатні зіграти ключову роль у фінансовому забезпеченні підйому економіки, який, своєю чергою, дасть розвиток інвестиційній активності;
- надання виробництву довгострокових кредитів;
- розширення кола послуг, що надаються банками своїм клієнтам. Потреби господарюючих суб'єктів ростуть, а асортимент банківських послуг ще далеко не вичерпаний.

Глибоку кризу банківської діяльності, яка склалась сьогодні, не можна подолати суто банківськими заходами, кредитними чи монетарними інструментами, оскільки причини існуючих проблем виникли в економіці. Саме тому потрібно ставити питання про подолання економічних проблем і відновлення банківських операцій, а не виділяти суто банківську проблему.

Перспективи подальших досліджень

Подальших досліджень потребує система менеджменту банку, культура споживання банківських продуктів, перешкоди на законодавчому рівні та сучасні умови функціонування банків

1. Шелудько Н.М. Проблема капіталізації державних банків та шляхи її вирішення / Н.М. Шелудько // *Економіка і прогнозування*. – 2009. – № 2 – С. 45–60.
2. Міщенко В. Проблеми капіталізації та консолідації банківської системи України / В. Міщенко // *Вісник Національного банку України*. – 2008. – № 10. – С. 2–7.
3. Козоріз М.А. Роль і функції капіталізації у забезпеченні економічного розвитку суб'єктів господарювання / А. Козоріз // *Регіональна економіка*. – 2007. – № 2. – С. 42–48.
4. Дзюблюк О. Грошово-кредитна політика в період кризових явищ на світових фінансових ринках / О. Дзюблюк // *Вісник Національного банку України*. – 2009. – № 5. – С. 20–30.
5. Барановський О. Банківські кризи: сутність, фактори виникнення та особливості прояву / О. Барановський // *Економіка України*. – 2010. – № 3. – С. 34–48.
6. www.bank.gov.ua.

УДК 338.45:621

О.В. Юринець, М.М. Федорів

Національний університет «Львівська політехніка»,
кафедра менеджменту організацій

АНАЛІЗ ВПЛИВУ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕНТАЛІТЕТУ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

© Юринець О.В., Федорів М.М., 2010

Визначено проблеми, пов'язані з впровадженням організаційної культури на вітчизняних та іноземних підприємствах, здійснено дослідження впливу національного менталітету (організаційної культури) на її формування та виокремлено передумови стимулювання інноваційної активності в межах мультинаціонального колективу працівників.

Проаналізовано національні відмінності українців та представників інших країн, звідки в Україну поступає значний обсяг інвестицій, а разом з ними й свої підходи до управління.

Ключові слова: організаційна культура, національний менталітет, між культурне сприйняття, креативність, інноваційна активність працівників.

In the article problems, related to introduction of organizational culture on ukrainian and foreign enterprises are determined, research of influence of national mentality is carried out on its (organizational culture) forming and pre-conditions to stimulate worker's of different nationalitie innovative activity are determined.

The analysis of national differences of Ukrainians and representatives of other countries, from where the investments enters to Ukraine, and also a management occupies an important place in the article.

Keywords: organizational culture, national mentality, between cultural perception, creation, innovative activity of workers.

Постановка проблеми

Однією з визначальних ознак розвитку світової економіки є глобалізація, проявами якої є посилення ролі ТНК на формування міжнародних економічних відносин, рух капіталу з однієї країни в іншу, передача

технологій тощо. Обсяг іноземних інвестицій в Україну щороку зростає, іноземні підприємства, що в нашій державі стикаються з низкою проблем, пов'язаних з виходом на ринок іншої країни, зокрема, з необхідністю пристосування до місцевої культури, найму на роботу місцевих працівників. А управління мультинаціональним колективом вимагає особливих підходів щодо формування організаційної культури та глибокого аналізу впливу національного менталітету на її формування.

Організаційна культура стає основою для розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, формує його гудвіл, що в час кризи є особливо актуальним, оскільки уможливує забезпечити зростання вартості компанії та зміцнити власні конкурентні позиції, а що найголовніше – відповідна організаційна культура є засобом активізації інноваційної активності співробітників компанії, отже, може стати передумовою її інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню сутності організаційної культури, її ознак, рівнів, типів присвячено багато праць зарубіжних та вітчизняних авторів (Е. Шейн, Ф. Херцберг, А. Радугін, Г. Хаєт, В. Співак, Н. Жовнір та ін.).

Тему міжкультурних відносин розглядали такі західні учені: Ричард Льюїс (Richard D. Lewis), Гестеланд Р.Р. видали свої праці з крос-культурного менеджменту та ведення бізнесу. Відмінності культур населення різних країн світу стали об'єктом дослідження голландського антрополога Г. Хофштеде, який виділив фактори національної культури, які визначають, на думку вченого, способи структурування і управління організаціями.

Вплив національного менталітету на формування організаційної культури є маловивченим. У монографії Ю.І. Палеха «Ключі успіху або організаційна та управлінська культури» наводяться типології національних культур та їх порівняння. На особливу увагу заслуговує праця Г.М. Захарчин «Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства» та публікації на цю тему, де було досліджено поняття господарського менталітету та його взаємозв'язок з організаційною культурою, проаналізовано різні ментальні парадигми (західну, східну, європейські) в динаміці, а також здійснено порівняння головних настанов західного та сучасного українського господарських менталітетів [1].

Постановка цілей

Менталітет є свого роду генетичним кодом, багатовіковою пам'яттю нації, що через інстинкт національного самозбереження набула певних культурно-історичних засад і має здатність до подальшого самобутнього розвитку своїх творчих сил. Менталітет є передумовою відповідного ставлення людини до таких економічних категорій, як «праця», «власність», «підприємництво», «багатство» тощо. Саме тому роль національного менталітету у побудові відповідної організаційної культури, створенні сприятливого середовища для трудової діяльності та інноваційної активності персоналу потребує ґрунтовного вивчення.

Мета роботи – визначити основні національні відмінності представників тих країн, котрі здійснюють в Україну значні інвестиції, дослідження впливу національного менталітету на організаційну культуру. Одним з ключових завдань роботи є визначення умов, що сприяють інноваційній активності працівників в мультинаціональному колективі.

Виклад основного матеріалу

Безумовно для кожного менеджера пріоритетним є усвідомлення того, що персонал – не «робоча сила», а люди з певними трудовими, інтелектуальними та творчими здібностями, мріями, переконаннями, стилем життя. Кожен співробітник зокрема визначає успіх підприємства загалом. «Мала закваска квасить усе тісто» (Євангеліє). Тому необхідно побудувати ефективну організаційну культуру, яка б спрямовувала потенціал працівників на реалізацію місії підприємства та завдяки синергічному ефекту від їхніх зусиль зумовила б високу ефективність діяльності організації, формувала б позитивний імідж підприємства у зовнішньому середовищі, а до того ж зумовила позитивний вплив на створення сприятливого трудового клімату для інноваційноактивних співробітників всередині організації.

Отже, створення ефективної корпоративної культури у ринкових умовах є актуальним питанням для підприємств, які хочуть досягти довгострокових конкурентних переваг.

Е. Браун дає таке визначення поняття корпоративна (організаційна культура): «Організаційна культура – це набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувався за час життя організації і що має тенденцію прояву в різних матеріальних формах і в поведінці членів організації». Н. Леметр: «Культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, що розділяється усіма його членами». Певну векторність поняттю організаційної культури надала Г.М. Захарчин, котра визначила її (організаційну культуру) як систему взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятних цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.

Можна виділити кілька характеристик, на основі яких розглядають організаційну культуру:

- цінності і норми поведінки, що є основоположними в організаційному житті;
- віра (в керівництво, успіх, в справедливість, в свої сили);

- усвідомлення свого місця і ролі в організації;
- комунікаційна система (використання письмової, усної, невербальної комунікації);
- взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, досвідом і знаннями тощо);
- трудова етика і система мотивування (ставлення до роботи і відповідальність за неї, якість її виконання і оцінка, винагорода і різноманітні стимули);
- адаптація, навчання та розвиток працівників;
- зовнішній вигляд (фасад будівлі, інтер'єр, спецодяг, макіяж, зачіска тощо);
- ставлення до інновацій і поведінка у зовнішньому оточенні.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, засад і норм, що проявляються у трудовій поведінці співробітників, внутрішньоорганізаційних відносинах та визначають характер діяльності та позиції організації у зовнішньому середовищі.

Звичайно в організаціях, що працюють в Україні, існують певні схеми роботи підрозділів і культура, створена спонтанно чи цілеспрямовано. Але говорити про організаційну культуру почали нещодавно, оскільки іноземні компанії зі своїм приходом на новий ринок приносять і свої методи роботи. Але, на жаль, формування організаційної культури відбувається на радянський лад «здаватись таким, а не бути таким», тобто уся дія зводиться до зовнішніх атрибутів, натомість на Інтернет-сторінках читаємо фрази: «наша місія», «наша команда», «корпоративна культура відповідає європейським стандартам». Залишаються проблеми незадовільної комунікації на фоні взаємовідносин між співробітниками. Міжнародна дослідницька компанія Cognisco, досліджуючи таке явище, як непорозуміння між керівником і підлеглим, дійшла висновку, що вони коштують компаніям близько \$37 млрд. в рік. Отже, існують складнощі під час побудови організаційної культури на вітчизняних та іноземних підприємствах, що працюють в Україні, тим паче, що останні стикаються з проблемою міжкультурної взаємодії.

З кожним роком обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну зростає (табл. 1). Транснаціональні корпорації разом зі своїм капіталом приносять в Україну і свої підходи до управління та адміністративного апарату.

Таблиця 1

**Прямі іноземні інвестиції в Україну за країнами
(на початок року; млн. дол. США)**

Країна	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Кіпр	672,1	901,9	1101,4	1635,9	3187,5	5946,4	7682,9
Німеччина	317,7	451,6	653,7	5503,7	5578,1	5918,3	6393,8
Нідерланди	396,3	459,9	637,2	919,5	1533,8	2508,8	3180,8
Австрія	214,3	252,4	361,1	1439,5	1633,8	2067,4	2445,6
Російська Федерация	323,2	388,6	720,8	835,8	1002,1	1462,4	1851,6
Сполучені Штати Америки	890,6	1060,2	1190,6	1387,4	1396,8	1430,1	1471,5
Усього	5471,8	6794,4	9047,0	16890,0	21607,3	29542,7	35723,4

З чим можна пов'язати невдачі менеджерів щодо впровадження організаційної культури? З неврахуванням ментальних особливостей українського народу. Ця проблема загострюється ще й такими чинниками:

- нерозуміння багатьма менеджерами сутності та ролі організаційної культури та відсутності у них дієвого інструментарію її побудови;
- глобалізаційні процеси в бізнесі, що зумовлюють необхідність пошуку нових методів управління, пов'язаних з питанням національної та культурної ідентичності та неповторності;
- інтеграційний поступ України в світову економіку;
- неврахування менеджерами іноземних підприємств, що функціонують в Україні, національно-культурних особливостей працівників.

Вагому роль відіграє фактор призначення іноземними власниками на керівні посади своїх менеджерів, котрі не завжди розуміють український менталітет, а в результаті і мотиви співробітників. Існує й позитивна тенденція. Рекрутингові агенції, які займаються підбором вищого керівництва для іноземних компаній, відмічають, що американці, італійці та французи все частіше обирають місцевих менеджерів. Адже вони обійдуться роботодавцям-іноземцям набагато дешевше. Простіше їх навчати в своїх штаб-квартирах, а потім повертати на керівну посаду [3, с. 6].

Але, на жаль, така практика не вирішує більшості проблем.

З табл. 1 зрозуміло, що найбільшу частку в капіталі в Україні мають Німеччина, Нідерланди, США. Тому варто проаналізувати ментальні відмінності українців від представників цих країн.

Поняття «ментальність» походить від латинського слова «mens» (дух, ум, спосіб мислення). Менталітет – це характер та лад людського мислення, що реалізується на рівні колективної та індивідуальної свідомості, але ґрунтується на структурних елементах сфери підсвідомого, що включають в себе архетипи як окремої особистості, так і етносу загалом. В складі менталітету виділяють і господарський менталітет. Господарський менталітет – це певна підсистема колективного підсвідомого, що відображає модуси й форми сприйняття і поведінки великих суспільних груп: символів, стереотипів та ментальних антиподів, які в певний спосіб зумовлюють ціннісні орієнтації у ставленні до економічної діяльності. Його вплив на корпоративну культуру проявляється через закладені в ньому модуси господарської поведінки, які проявляються у ставленні до праці, до розподілу, обміну та споживання, до власності й підприємництва та суспільної ділової активності загалом [4; 5].

Голландським ученим Г. Хофштеде і французьким консультантом з управління Д. Боллінже був розроблений інтегральний підхід в дослідженні національного фактора в організації. Досліди Хофштеде ґрунтувались на аналізі більше як 116 тис. анкет, що містили відповіді працівників великої мультинаціональної корпорації, які збирались двічі – в 1968 і 1972 роках [6]. Г. Хофштеде на основі даних згрупував і виділив п'ять характеристик – факторів національної культури, які визначають способи структурування і управління організаціями: 1) дистанція влади; 2) індивідуалізм; 3) мужність; 4) прагнення уникнення невизначеності; 5) довгостроковість орієнтацій.

Перший фактор – дистанція влади – це ступінь допустимої представниками даної країни нерівності між людьми.

Другий фактор (“індивідуалізм-колективізм”) характеризує ступінь, з яким люди цієї країни діють здебільшого як індивіди або ж як члени команди, клану, роду, сім'ї, організації.

Третя характеристика – “мужність-жіночість” – відображає ставлення людей цієї культури до цінностей, які асоціюються майже в усіх культурах з роллю чоловіка: “наполегливість” і “самовпевненість”, “успіх і конкуренція”. Інший полюс цієї змінної – жіночі цінності – типу теплих особистих відносин, турботи про слабких і солідарності, підтримки, комфорту і домашнього затишку.

“Прагненням уникнути невизначеності” визначає міру, з якою представники певної нації надають перевагу структурованим та чітко визначеним ситуаціям.

П'ятий чинник характеризується довгостроковою або короткостроковою орієнтацією в поведінці членів суспільства.

Одним із перших досліджень на тему організаційної культури в Україні можна назвати спробу А. Панченко визначити числове значення чотирьох індексів Хофштеде для української культури [7]. Дослідження проводились на основі спільного українсько-американського підприємства. В результаті були отримані такі значення чотирьох факторів культури (табл. 2).

Таблиця 2

Індекси Хофштеде для України [7]

Змінні	Дистанція влади	Індивідуалізм	Мужність	Уникнення невизначеності
Україна	119	13	54	119
Середнє значення	52	50	50	64

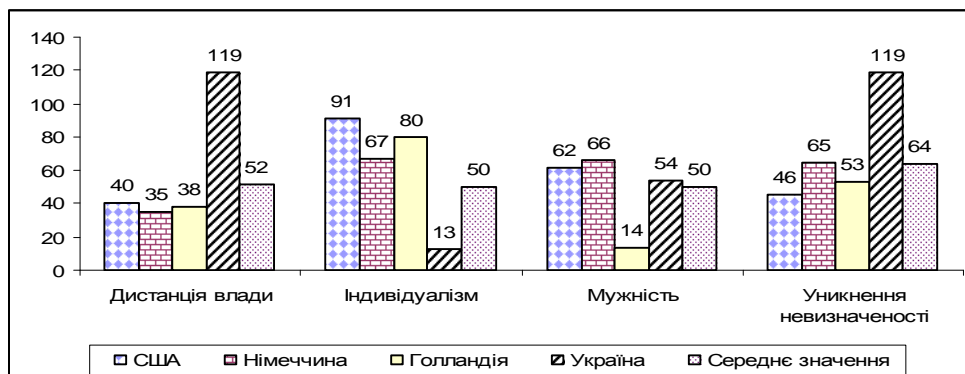


Рис. 1. Відмінності між українцями та представниками інших країн відповідно до підходу Хофштеде

На рис. 1 проілюстровано відмінності (за підходом Хофштеде) українців та представників інших країн, з яких в Україну здійснюються значні інвестиції.

Як бачимо з табл. 2, величина першої і останньої змінних в Україні приблизно вдвічі перевищує середнє значення, а характеристика індивідуалізму набагато нижча від середнього рівня.

Числове значення третьої змінної не набагато вище, ніж в середньому за результатами Хофштеде. Проаналізуємо кожен з цих факторів окремо.

«Дистанція влади». Значення цього фактора для європейських країн та США є нижчими від середнього, причому для німців – найменше. Це свідчить про те, що для цих країн участь працівників у прийнятті рішень є доволі високою. Така взаємодія працівників з керівництвом зумовлює схильність до демократичного стилю керівництва. Величина цього чинника характеризує українську культуру як культуру з великою концентрацією влади і високим ступенем нерівності. При цьому влада у суспільстві розподілена нерівномірно – більша її частина належить невеликій кількості людей [7; 8]. Цікаво, що побутує твердження, ніби українці надміру схильні до анархії (де два українці, там три гетьмани), повсякчас демонструючи нехїть до дисципліни і впорядкованості. Міф про анархічність українців не витримує критики, якщо згадати досвід попередніх поколінь. Так, Російська та Австрійська імперії багаторазово рекрутували для себе в Україні науковців, чиновників та офіцерів. Варто нагадати про часи державності на чолі з Павлом Скоропадським, який zorganizував добре впорядкований механізм управління [9].

Значною мірою негативно на національний менталітет вплинула довготривала відсутність власної держави. Здійснювані протягом століть цілеспрямоване знищення та денационалізація української еліти надзвичайно звужували коло генераторів національних філософських ідей, політичних лідерів народу. В результаті, з одного боку, посилилась консервативність національного характеру як засобу захисту своїх традицій та цінностей від зовнішніх чинників, а з іншого, – поглибилась недовіра народу до власної еліти [10].

«Індивідуалізм-колективізм». Дуже високе значення цього показника властиве жителям США, трохи менше – голландцям та німцям. Отже, такі співробітники схильні працювати самостійно та брати на себе повну відповідальність щодо поставлених завдань та прийняття рішень. Такі люди не чекають допомоги з боку, а самі є творцями своєї долі. Натомість для українців величина цього чинника є в 3,8 рази меншою за середній показник, що демонструє прагнення українців надавати більше значення колективним трудовим цінностям, ніж індивідуальним. Отже, українці проявляють готовність працювати в колективі, прихильність до командної праці, а також – низьке бажання працювати індивідуально, безініціативність та невміння брати на себе відповідальність. Важливо зазначити, що такі ментальні риси зумовлені довготривалим перебуванням України в складі Радянського Союзу. Свій слід на українському генетичному коді залишив тоталітаризм. Фахівці виділяють такі основні риси «радянської» ментальності: пасивність особи, вдавана діяльність, бажання вислужитись перед керівництвом, комплекс меншовартості, безпорадність, надія на зовнішню допомогу [10].

«Мужність-жіночність». Значення цього критерію для представників Німеччини, США та України є вище від середнього, на відміну від Нідерландів, представники якої більшою мірою проявляють схильність до солідарності, побудови теплої комфортної атмосфери в колективі. Визначена для України величина цього показника є дещо вищою, ніж середній рівень, і свідчить про двоїстість українського характеру. Для українських працівників важливі дохід, успіх в конкурентній боротьбі рівною мірою як і дружельюбна атмосфера, стабільність становища, солідарність. Землеробська культура, залишки матриархату зумовили активну, пріоритетну роль жінки в сім'ї. У той час, як в Західній Європі переважав патріархальний тип родин. Активність, волелюбність і демократизм, пріоритет чоловіка почали фіксуватися і закріплюватися в українській ментальності за часів існування Запорозької Січі [10].

Як бачимо з рис. 1, показник «Уникнення невизначеності» для голландців та американців є трохи нижчий за середнє значення, за результатами анкетування Хофштеде. А для німців це значення вище від середнього на одиницю. Отже, певна невизначеність для американців та голландців вносить інтригу та зумовлює зацікавленість. Для німців дуже важливі структуровані та чіткі завдання, дисципліна та дотримання стандартів та процедур. Числове значення індексу «Уникнення невизначеності» говорить про високий ступінь стурбованості українців своїм майбутнім, тривоги і залежності від зовнішніх чинників. Це зумовлено переходом України від командно-адміністративної до ринкової економіки. Істотно вплинула на український національний менталітет багатотисячова відсутність власної держави, що призвело не лише до гіперболізації ролі зовнішніх чинників у власному житті, а й відбилося на національному характері як трагедія людини, яка є фактичним хазяїном землі (в розумінні практичного господарювання, органічного злиття з природою), але через зовнішні чинники не може бути повноцінним господарем. Це зумовило загострення та вкорінення таких ментальних особливостей, як примирення з негативом, терплячість, відсутність здорових амбіцій, дистанціювання від особистої відповідальності [10].

Вплив менталітету на корпоративну культуру показаний на рис. 2 (авторська схема).

Отже, існують істотні відмінності між представниками досліджуваних націй. Тому іноземним інвесторам варто проаналізувати та врахувати ментальні особливості своїх співробітників, зокрема й українських, якщо вони (інвестори) прагнуть ефективно функціонувати в Україні. Тож визначимо особливості нашого національного характеру.

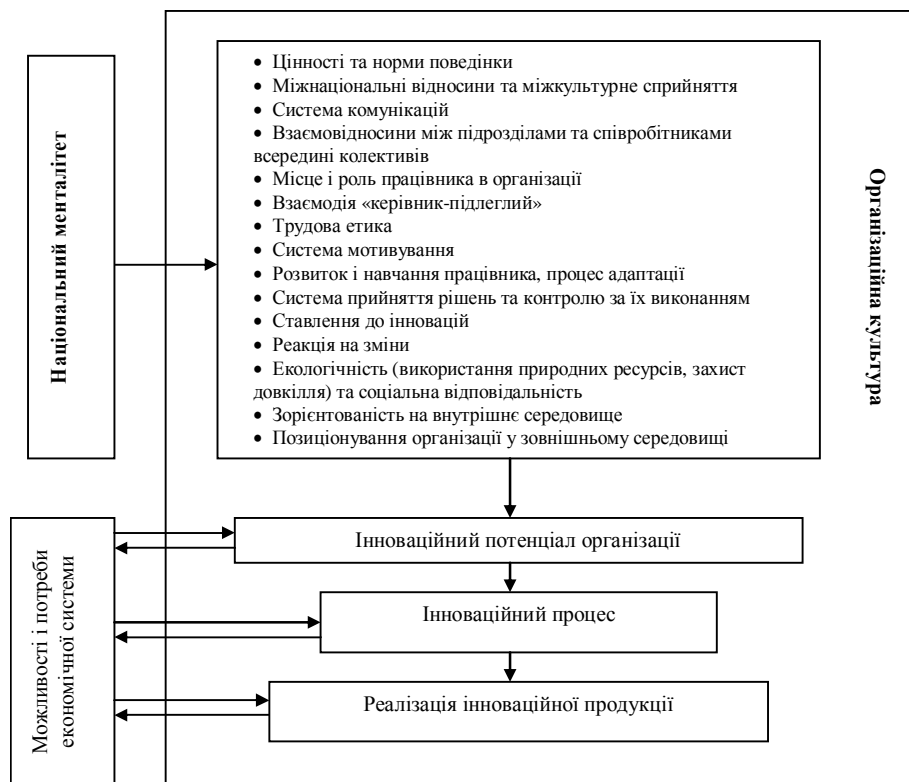


Рис. 2. Вплив національного менталітету на формування організаційної культури

Український менталітет ґрунтується на таких архетипах (праобразах, ідеях) [4]:

- Матір-Земля, що знайшов прояв у таких властивостях, як адаптація і прив'язаність до землі, працьовитість;

- Воля – вільна, творча праця, індивідуалізм;

- Віра – вірність національним святиням, традиціям, висока відповідальність.

Україна розташована між Сходом і Заходом. Це знайшло своє відображення в її менталітеті, якому притаманна певна двоїстість – поєднання індивідуалізму, характерного для західної ментальності, та східної чуттєвості та емоційності. Українську душу можна назвати «Миротворець», тобто нам характерна лагідність, толерантність, терпимість, безконфліктність, прагнення вирішити конфлікти справедливо через умовляння, налагодження особистих стосунків. Українцям притаманна мрійливість і ліричність, поетичність та релігійність, прагнення до ідеалу, повага до внутрішнього світу людини, її талантів і здібностей. Вміє з усіма підтримати добрі взаємини. Йому властиві м'яка врівноваженість і спокійна поведінка. Дуже важко не виконати прохання, засмутити друзів відмовою. Українець вразливий до зовнішнього оточення, робочої обстановки, адже в ньому розвинене відчуття краси.

Українці мають здатність до добровільного об'єднання в самоорганізовані структури: братства, артілі, кооперативи, товариства, добровільні військові формування. Ці структури ґрунтуються на глибокій повазі до людини, її свободи, індивідуальності, для них характерна висока культура спілкування. Так, у XVI–XVII ст. міське суспільство мало корпоративний устрій, створювало необхідні умови для професійної діяльності своїх членів, забезпечуючи їм захист від сваволі з боку феодалів. Основним типом міських корпоративних об'єднань були цехи. Цехове братство являє собою історичний приклад досягнення певної соціальної справедливості, бо воно дбало як про працюючих, так і про хворих, немічних [11].

Загалом українця можна охарактеризувати такими рисами, як адаптивність, гнучкість, гостинність і товарищескість, приземлений прагматизм, розвинена інтуїція, працьовитість, хазяйновитість, універсальність, широкий кругозір, жвавість, нестандартні ходи [12], креативність, що є обов'язковою передумовою інноваційної активності співробітників. Економічна функція креативних фахівців полягає у створенні нових ідей, нових технологій. Такі співробітники є рушіями інновацій на підприємстві. Цьому сприяє та обставина, що Україна має значний інтелектуальний потенціал. Так, кількість докторів та кандидатів наук в економіці України зростала з кожним роком відповідно від 10339 і 58741 осіб у 2000 році до 13866 і 81169 осіб у 2009 році, тобто на 34,11 і 38,18 % відповідно. Важливо у відповідний спосіб мотивувати українських працівників до інноваційної діяльності. Оскільки вони комфортно працюють в колективі, варто створювати творчі колективи для створення новачків. При цьому варто врахувати, що креативність досягає розквіту в специфічному соціальному середовищі, одночасно стабільному і різноманітному, такому, що стимулює творчість. Серед умов такого середовища дослідники називають такі три: профільна діяльність, інтелектуальна сприйнятливість, етнічне розмаїття [13, с. 219].

Отже, толерантність та креативність, притаманні українцям, створюють сприятливий ґрунт для інновацій, а також сприяють творчості і в мультинаціональному колективі за умови формування атмосфери, що ґрунтується на взаєморозумінні, взаємодопомозі, тобто міжкультурного сприйняття – позитивного прагнення примирити, зрозуміти і оцінити культурні відмінності, сприяючи належній і ефективній поведінці в процесі міжкультурної комунікації. Міжкультурне сприйняття включає шість основних компонентів: 1) етнорелятивізм (стан протилежний до етноцентризму); 2) пошана до культурних відмінностей співробітників; 3) здатність до адаптації; 4) уміння зрозуміти точку зору іншого; 5) неупередженість; 6) пошана до потреб іншого. Усі ці складові частини необхідні нам для продуктивної взаємодії в мультинаціональній організації [13, с. 162].

На формування інноваційного потенціалу організації значною мірою впливають інноваційні можливості економічної системи, тобто окремої групи підприємств і організації чи держави загалом в контексті процесу розподілу праці та кооперації між суб'єктами інноваційного процесу. Тут важливо побудувати ефективні зв'язки в масштабі усієї держави для зростання економічного благополуччя суспільства.

Аналіз впливу культурного чинника на організацію та уважне його врахування під час створення і подальшої діяльності організації дає змогу зробити її ефективнішою.

Висновки

Отже, національний менталітет є важливим фактором впливу на формування організаційної культури та на сприйняття працівниками цінностей, норм поведінки та системи менеджменту, які визначені як прийнятні та обов'язкові згідно з корпоративним кодексом організації. І цей чинник варто враховувати для ефективного управління узгодженою діяльністю підрозділів.

Підсумовуючи дослідження українського менталітету, варто зазначити, що українські співробітники завдяки ментальним особливостям є надзвичайно толерантні та гостинні по відношенню до представників інших національностей, тому легко взаємодіють та співпрацюють з іноземцями, схильні налагоджувати приязні стосунки у мультинаціональному колективі, а також є гнучкими та адаптивними за своєю природою. Створена в результаті такого міжкультурного сприйняття атмосфера позитивно впливає на ефективне функціонування в Україні іноземних компаній, що окрім свого персоналу, рекрутують місцевих працівників. Окрім того етнічне розмаїття, повага до культурних особливостей співробітників та етнорелятивізм як основоположні принципи для формування інноваційної політики іноземних підприємств в Україні, а також відповідна система мотивування є стимулом до реалізації працівниками свого інтелектуального та творчого потенціалу.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження варто спрямувати на глибоке вивчення міжкультурних взаємовідносин між співробітниками, а також підходів щодо управління мультинаціональним колективом. Особливу увагу важливо приділити тематиці побудови так званої інтеркультури.

Безперечно врахування ментального фактора під час формування організаційної культури є справою пріоритетною, адже вона не лише визначає ефективну роботу підприємства, а й рівень креативності та інноваційної активності працівників.

1. Захарчин Г. *Механізми формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія*. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с. 2. *Україна в цифрах у 2008 році: статистичний збірник / за ред. О.Г. Осауленка*. – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2009. 3. Болин К. *Локальний путь глобального менеджмента // & Стратегии*. – 2009. – №9. – С. 4–10. 4. Захарчин Г.М. *Вплив господарського менталітету на формування й розвиток корпоративної культури // Вісник «Львівської політехніки»*. – 2008. 5. *Довідник з історії України (А–Я): посіб. для сер. загальноосвітн. навч. закл. / за заг. ред. І. Підкови, Р. Шапта*. – 2-ге вид., доопр. і доповн. – К.: Генеза, 2001. – 1136 с. 6. Занковський А.Н. *Организационная культура. Организационная психология / А.Н. Занковський* – М.: Флинта – 2003. – 647 с. 7. Панченко А., Тихомирова И. *Украина в системе культурных координат бизнеса // Менеджмент и менеджер*. – 2002. – № 8. 8. Handy С. *Understanding Organizations, 3rd ed., Penguin Books, 1985*. 9. Олексій Сокирко. *Нація чиновників // Тиждень*. – 2009. – № 24 (85). – С. 44–45. 10. *Довідник з історії України (А–Я): посіб. для сер. загальноосвітн. навч. закл. / за заг. ред. І. Підкови, Р. Шапта*. – 2-ге вид., доопр. і доповн. – К.: Генеза, 2001. – 1136 с. 11. Каганець І.В. *Арійський стандарт: Українська ідея епохи Великого Переходу*. – К.: Видавництво А.С.К., 2004. – 384 с. 12. Коскін. *Український менталітет як засіб досягнення успіху // Портал Українця*. 13. Орел Е.В. *Коммуникативные стратегии толерантности в социально-культурной сфере: курс лекцій*. – Екатеринбург, 2008. – 395 с.