

стратегії є необхідним елементом стратегічного планування, хоча задовільні методики її проведення тільки розробляються. Тому подальше дослідження буде присвячено цьому питанню.

1. Теремко В.І. *Основні засади видавничого бізнесу: Навч. посібник* / В.І. Теремко. – К.: Академвидав, 2009. – 136 с. (Серія “Альма-матер”). 2. Теремко В.І. *Видавничий маркетинг: Навч. посібник* / В.І. Теремко. – К.: Академвидав, 2009. – 272 с. (Серія “Альма-матер”). 3. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический маркетинг: Учебник* / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез””, 2000. – 640 с.

УДК 331.108

Л.А. Янковська, Б.Й. Шургот, Л.І. Сопільник  
Львівський університет бізнесу та права

## СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

© Янковська Л.А., Шургот Б.Й., Сопільник Л.І., 2009

**Проблема організаційної культури в останні десятиліття набула надзвичайно важливого характеру, оскільки вона стосується різних аспектів суспільного життя. Світовий досвід переконливо свідчить про об’єктивну необхідність дослідження побудови і розвитку організаційної культури, як основний шлях інтеграції національної економіки в європейський простір. Висвітлені соціальні аспекти організаційної культури і її зв’язок з рівнем економічного розвитку країни.**

**The problem of organizational culture in the last decades purchased extraordinarily importance, as it touches different aspects of public life. World experience convincingly testifies to the objective necessity of research of construction and development of organizational culture, as a basic way of integration of national economy in European space. In the article the social aspects of organizational culture and its connection are lighted up with the level of economic development of country.**

**Постановка проблеми.** Досвід розвинутих країн показує, що останнім часом 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 значення і функції людського фактора 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 насамперед 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 вищезгаданій 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 так: “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].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна культура – поняття комплексне. Воно включає в себе різні складові, які Е. Шейн назвав рівнями і запропонував таку їхню класифікацію:

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

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

**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 ззовні організації, їхнє ставлення до інших людей, до праці, до природи тощо.

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

- мовні артефакти (мова, міфи, легенди, зв’язані зі специфікою конкретної організації);
- церемонії, ритуали тощо;
- фізичні артефакти (витвори мистецтва, технології, матеріальні предмети).

Фізичні артефакти – це все те, що є матеріальним проявом у цій організації. Сюди належать архітектура, вигляд підприємства, приємний внутрішній устрій, колористика, квіти, картини тощо – все те, що створює затишну атмосферу в організації, а також зовнішній вигляд персоналу.

Мовні артефакти – це мова, якою послуговуються учасники культури, зокрема 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 належать 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 IBM, ідентифікатори в McDonald’si, виконання працівниками Тойоти гімну перед початком праці тощо. Це лише поверхневий шар організаційної культури, ніби вершина айсберга, що опирається на норми поведінки, які очевидні 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, якою мірою віддзеркалюються вони в символах та мові, як носять у собі свідоме виявлення першого рівня. Інакше кажучи – це ідеологія організації. На цьому рівні

головне, найважливіше значення має життєве кредо лідера організації, її власника (власників) – засновника і творця її культури.

**Норми і цінності.** Їх хоч важче помітити, зате вони триваліші від артефактів. Можуть бути декларованими (наприклад, декларовані у етичному кодексі підприємства) і спостережуваними (тобто такими, які сприймаються). Між іншим, освіта належить 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. Належать вони до людської натури і міжлюдських відносин. Своїм корінням вони сягають життєдайних соків, якими людину наповнює сім’я, школа, релігія...

Узагальнюючи вищенаведене, можна дійти висновку, що організаційна культура – це комплекс пропозицій, які сприймають всі члени 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 висувалися 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. У 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 за її нестачі. Робочої сили було вдосталь, а надплата в обсязі 2,66\$ порівняно 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 слідкували за працівниками, за їхньою поведінкою не лише під час 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 тощо. 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 тощо, що зв’язано з представницькими витратами. Цим, очевидно, американців не можна було здивувати навіть на початку минулого століття.

Форд у цьому питанні пішов далі 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. Варто визнати, 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 сьогодні.

Варто визнати, що економіка США до останнього часу займала і, не зважаючи 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 р. 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 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, ступенем 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 річ [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 сприймаються 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 ззовні організації.

Економіка країни характеризується величиною внутрішнього валового продукту (ВВП), що припадає на душу населення. Він залежить від низки 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 їхній 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 придатнішим і характернішим 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 наведено у таблиці.

У таблиці 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 р. (в %) у США і Японії та деяких країнах ЄС.

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

### Показники продуктивності праці працівників

| № з/п | Країна         | Продуктивність праці робітника у 2007 р. | Зрост. прод. праці у 2008 р., % | Продуктивність праці робітника у 2008 р. |
|-------|----------------|--|---------------------------------|--|
| 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 порівняно з передовими країнами Заходу. Так, наприклад, зростання у 2008 році продуктивності праці у Словаччині було в 6,33 раза 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 раза 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 винятково 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 ознаки, такі, як обман, злодійство тощо, що є антиподом морально-етичних

засад життя. Необхідно 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 обмануй” 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 іншого характеру – це адміністративно-правові обмеження, які накладає на людину держава у вигляді конституції, різних юридично-правових актів, законів, положень тощо, 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 з цього питання є деякі нюанси 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 збігаються з морально-етичними, однаково розцінюючи ці дії.

Однак, як правило, до тіньової сфери уряд може зарахувати 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 високооподатковувана, 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.

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, трактує 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 спричиняє збагачення панівної верхівки і зубожіння 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 касты можновладців, які проникають в органи державної влади з метою лобювання 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 нагробоване” 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, за якої 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 плечі простих громадян. Одночасно скорочуються витрати на соціальне забезпечення, охорону здоров’я та довкілля, освіту, культуру тощо. Зростає вартість споживчого кошика, медикаментів, ціни на комунальні послуги і паралельно з цим знижується зарплата. Процес управління економікою країни виходить з-під контролю уряду.

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

*Для порівняння – невеликий, але наочний 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 перебувають в прямій залежності і доповнюють одне одного.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати таке. По-перше, національна економіка будь-якої країни визначається величиною ВВП, що припадає на душу населення. Цей показник найбільшою мірою залежить від рівня продуктивності праці як функції низки 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 техоснащення, 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 підвищення 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, отже, високого рівня національної економіки.

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*. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО “Барма”, 1998. – № 7. – С. 67-77.  
3. *Организационное поведение: Учеб. 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 – 308 с.  
4. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass San Francisco-London 1986 – 532 с.  
5. Варшава // *Wprost*. – № 9 (1364) від 01.03.2009.  
6. Kotler Ph. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.  
7. *The Conference Board “Performance 2008. Produktivty Emploument and Growth in Word’s Economies”*.

УДК 658.012.32:007

І.І. Ярема, А.О. Босак

Національний університет “Львівська політехніка”

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД

© Ярема І.І., Босак А.О., 2009

**Розкрито сутність категорії інтелектуального капіталу (ІК) з позиції структурного підходу як бази для побудови ефективної системи управління цим видом активів підприємств. Простежено еволюцію поглядів вітчизняних та зарубіжних дослідників концепції ІК на його структуру, на основі узагальнення яких визначено ключові елементи ІК.**

**The essence of a category “intellectual capital” from structural approach position as foundation of effective enterprise’s management system construction is outlined in the article. Evolution of domestic and foreign researcher’s views on IC structure are tracked out and key elements of IC are defined, based on considered views generalization.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У сучасній економічній науці та господарській практиці, пов’язаній з використанням ІК, застосовується кілька десятків термінів для його визначення. О. Кендюхов у своїй праці [5] виділяє три підходи до формулювання поняття ІК: структурний, функціонально-структурний і термінологічний. Цілі управління інтелектуальним капіталом полягають у забезпеченні формування його складових частин на основі синергетичного ефекту їх взаємодії та підтримки оптимального балансу між ними. Саме тому менеджмент інтелектуального капіталу передбачає управління всіма його видами в межах спільної стратегії. Ігнорування синергетичного ефекту взаємодії складових інтелектуального капіталу і спроба управляти ними у відриві один від одного зумовить нижчий рівень ефективності. У цьому напрямку інтегральна природа категорії інтелектуального капіталу зумовлює найдоцільнішим розгляд структурного підходу до його дефініції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв’язання проблеми.** Концепція ІК відображена в роботах таких іноземних авторів, як К.-Е. Свейбі, Дж. Гелбрейт, Т. Стюарт, Л. Едвінсон, М. Мелоун, Х. Мак-Дональд, Е. Брукінг, Л. Прусак, П. Саліван, Д. Тіс,