

тенты, что отказывали в возбуждении подобных дел, вот как охарактеризовал сложившееся положение в своей ежемесячной записке заведующий Управления Акцизов Сорокин в мае 1922 г.: «...на искоренение (нарушение директив) было обращено самое пристальное внимание, возбуждено уже несколько судебных дел, как против частных лиц, так и некоторых предприятий, но, к сожалению, развитие этой стороны деятельности акцизного управления тормозилось неопытностью чинов уголовного розыска и милиции, возбуждающих судебные дела по нарушениям акцизных декретов и недостаточной осведомленностью Народных судов, с порядком возбуждения таких дел, в силу чего управление акцизов вынуждено было просить местный отдел Юстиции, преподать надлежащие указания судебным органам губернии, о порядке возбуждения указанных дел» [5, л. 2]. Таким образом, действия по борьбе с задолженностью по налогам по большому счету сводились к напоминаниям о взносе в ГФО учреждениями своих недоимок, данная ситуация оставалась практически неизменной вплоть до 1924 г. Однако постепенное налогообложение налаживалось, поскольку под влиянием развития товарно-денежных отношений увеличивалась налогооблагаемая база и соответственно увеличивались и налоговые поступления.

К концу первой половины 1920-х гг., а фактически за 1922–1923 гг. была полностью восстановлена налоговая система советского государства, прямые и косвенные налоги играли главную роль в пополнении государственного бюджета, а следовательно и в нормализации денежного оборота, создав таким образом материальную базу для дальнейшего проведения денежной реформы. А уже с конца 1923 г. работа налоговой системы была переориентирована на новую задачу, а именно – вытеснение частного капитала из экономического сектора страны.

#### Список литературы

1. *Архипкин А.* Акцизы в годы НЭПа: истоки современной системы косвенного обложения / А. Архипкин // Финансовый бизнес. – 2001. – № 4–5. – С. 55.
2. *Государственный* архив Астраханской области (ГААО). – Ф. 338. – О. 1. – Д. 116. – Л. 7.
3. *ГААО.* – Ф. 338. – О. 1. – Д. 120. – Л. 44.
4. *ГААО.* – Ф. 338. – О. 1. – Д. 143. – Л. 4.
5. *ГААО.* – Ф. 338. – О. 1. – Д. 170. – Л. 2.
6. *ГААО.* – Ф. 338. – О. 1. – Д. 189. – Л. 93.
7. *ГААО.* – Ф. 338. – О. 1. – Д. 277. – Л. 30.
8. *ГААО.* – Ф. 338. – О. 1. – Д. 219. – Л. 114.
9. *Дьяченко В. П.* История финансов СССР (1917–1950 гг.) / В. П. Дьяченко. – М.: Наука, 1978. – 496 с.
10. *Итоги* работы ГИК по отчетам за первый квартал 1922–1923 бюджетного года // Наш край. – 1923. – № 1. – С. 58–59.
11. *Рейнтгольд И. И.* «Финансовая политика НЭПа (от разверстки и монополии к обложению)» / И. И. Рейнтгольд // Финансовое оздоровление экономики: опыт НЭПа. – М.: Московский рабочий, 1990. – 256 с.
12. *Россия* нэповская / под ред. акад. А.Н. Яковлева. – М.: Новый хронограф, 2002. – 446 с.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА: ВОЗМОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ

**Д.Н. Безруков**  
(Россия, г. Ульяновск)

Основное внимание в статье уделено характеристике различных типов организационных культур, свойственных рыночной экономике. Кроме того, выявлена специфика использования различных типов организационной культуры в современной России и описаны методы руководства, формирующие различные типы организационной культуры.

The most attention in this article is spare of characteristic of different types of organizational culture, which peculiar to market economic. Besides, there is specific of using of different types of organizational in modern Russia. And these is methods of direction, forming different types of organizational culture.

**Ключевые слова:** организационная культура, компоненты, значение, типы организационной культуры, организация, классификация типов.

**Key words:** organizational culture, components, value, types of organizational culture, organization, classification of types.

Традиционная авторитарно-коллективная культура, столь характерная для советского времени, постепенно под влиянием укрепления в нашей стране стандартов поведения, свойственных экономике свободного предпринимательства, вытесняется ценностями автономии и индивидуализма (табл. 1).

Таблица 1  
Характеристика индивидуалистской и коллективистской культур организации

Параметры культуры	Индивидуалистская культура организации	Коллективистская Культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных проблем
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет отстаивать их интересы
Функционирование предприятия	Характерна индивидуальная инициатива каждого члена организации	Характерны чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Происходит внутри или вне организации на основе личной компетенции и рыночной стоимости индивида	Происходит исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Характерна дистанционность	Характерна сплоченность

Индивидуалистский и коллективистский подходы реализуются в рамках нескольких организационных культур, например адаптивной, клановой, бюрократической и культуры достижений.

### ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.

**Адаптивная культура** – это культура, поддерживающая способность организации интерпретировать сигналы из окружающей среды и отвечать на них новыми формами поведения. Для этой культуры характерно то, что она определяет способы достижения корпоративных целей и взаимодействия с внешней средой и наделяет работников правом принимать самостоятельные решения, брать на себя личную ответственность, что позволяет удовлетворить новые запросы потребителей. Менеджмент активно осуществляет изменения и поощряет созидательность, экспериментирование, принятие рисков.

В условиях адаптивной культуры на первое место ставятся интересы потребителей, и уделяется большое внимание элементам внутренней среды (сотрудникам, процессам, процедурам), способным поддержать полезные изменения.

Культура данного типа позволяет быстро реагировать на изменения запросов потребителей и действия конкурентов. В условиях адаптивной культуры персонал уверен в том, что руководство организации сможет использовать любую возможность, которая способна принести пользу фирме. Принимаются все предложения, поступающие от работников компании, открыто обсуждаются новые идеи, руководители берут на себя риск принятия решений для создания новых конкурентных преимуществ компании, способствуют продвижению по служебной лестнице тех сотрудников, которые могут генерировать новые идеи. Вследствие того что сотрудники чувствуют себя причастными ко всем решениям, принимаемым в компании, их приверженность корпоративным

принципам сильно возрастает. Руководство компаний с адаптивной культурой проводит изменения только тогда, когда они действительно неизбежны.

Адаптивная культура на практике трансформируется в *организационный порядок*, под которым мы понимаем ситуацию, когда каждый сотрудник знает, что, сколько, когда, где и каким образом он делает. Организационный порядок означает постепенную замену внешнего контроля самоконтролем, оценки хода выполнения работы – оценкой результатов труда, размытой коллективной ответственности – персональной ответственностью за собственные поступки.

Отсутствие порядка приводит к неконструктивным конфликтам руководителей и подчиненных, возникающим часто из-за разночтения функциональных обязанностей. Если руководитель мыслит категориями развития и базовых потребностей среды (императив «как должно»), то подчиненный чаще всего оперирует категориями собственных возможностей и ограничений (императив «как есть»). Соответственно, тормозится движение вперед, возникают деформации в выполнении основных функций управления персоналом: подбора, оценки, развития и стимулирования.

Например, разработка обучающих программ для персонала строится не на определении точек расхождения имеющихся и требуемых профессиональных умений персонала и на последующем выявлении перспективных линий развития, а на том, что надо изучать так называемые «важные производственные темы», или просто на основе следования принципу «надо обучать, а чему — укажут те, кто будет учить».

**Культура достижений** характеризуется ясным видением целей и ориентацией лидеров на решение определенных задач, например, увеличение объема продаж, прибыли или рыночной доли. Этот тип культуры формируется в организациях, обслуживающих специфические группы потребителей, но не испытывающих необходимости стремиться к гибкости и быстрым изменениям.

В организациях с таким типом культуры высоко ценятся ориентация на достижение результатов, конкуренция с коллегами, агрессивность, личная инициатива и желание много и продуктивно работать. Объединяющим фактором для организаций, сформировавших культуру достижений, становится устремленность к победе в жесткой конкурентной борьбе.

**Клановая культура** – это культура, в которой внимание концентрируется на вовлечении сотрудников в решение корпоративных задач, что позволяет соответствовать изменяющимся ожиданиям потребителей. Сотрудникам предоставляются субсидии на покупку жилья и транспортные льготы, запрещаются сверхурочные работы. В таких компаниях установлен баланс между работой и личной жизнью, сотрудники здесь заботятся друг о друге. Такие компании выигрывают в конкурентной борьбе и легко адаптируются к жестким рыночным условиям.

**Бюрократическая культура** характеризуется последовательной ориентацией на стабильную окружающую среду. В компаниях с такой культурой огромное значение уделяется соблюдению правил безопасности, бережливому производству, строгому порядку на производстве, соблюдению дресс-кода.

Сверхурочная работа в компаниях с таким типом культуры строго запрещена. Однако такая организационная культура не позволяет гибко реагировать на изменения. Очевидно, что ориентироваться на стабильность могут себе позволить единицы компаний, поэтому многие избегают формирования бюрократической культуры. М. Вебер выделил 8 основных бюрократических принципов, на которых, по его мнению, должен быть основан идеальный тип бюрократической структуры (рис. 1) [1].

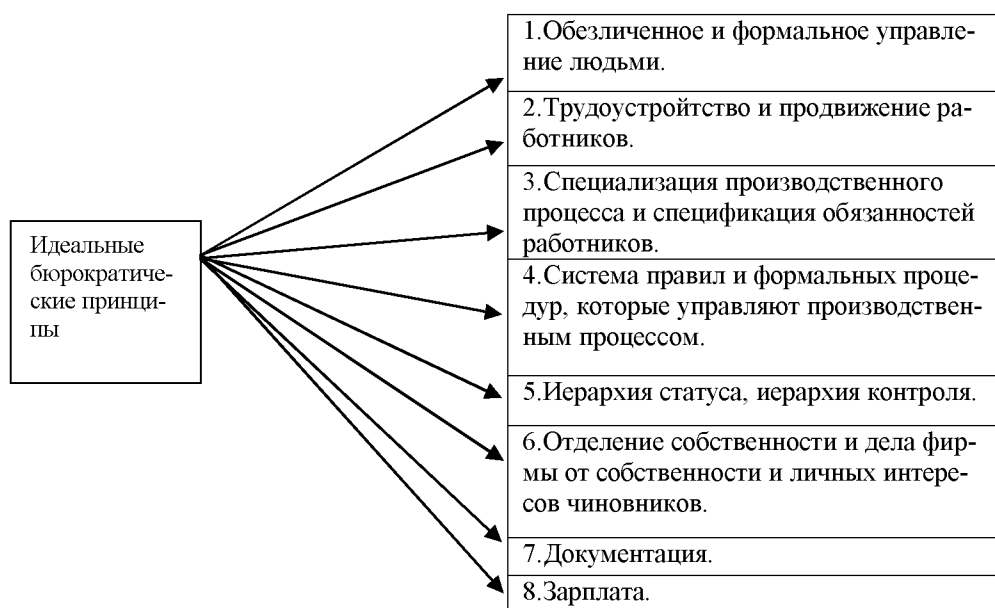


Рис. 1. Идеальные принципы бюрократии (концепция М. Вебера)

Несмотря на «идеальность» представления бюрократической структуры М. Вебером, многие требования, заложенные в нее, такие как стандарты рабочего времени, постоянство рабочего места и присутствие на нем работника, тщательный контроль, зачастую просто необходимы для продуктивной работы организации. Однако бюрократизм и формальность отношений между сотрудниками накладывают определенный негативный отпечаток на организационную культуру, что может сказаться на эффективности функционирования и развития.

С этих позиций Р. Лайкерт сравнил и противопоставил два типа организаций – бюрократическую и человеческую [5]. Результаты исследования представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнение бюрократической и человеческой организаций**

Бюрократическая организация	Человеческая организация
<b>1. Осуществление лидерства</b>	
Лидерство не предполагает доверия. Подчиненные не могут свободно общаться и обсуждать проблемы работы с начальством, а руководство в свою очередь не спрашивает мнение подчиненных	Лидерство связано с доверием и свободным обсуждением рабочих проблем. Начальство интересуется мнением подчиненных. Проявляются конструктивные формы делового общения
<b>2. Мотивация</b>	
Мотивация касается только физической поддержки, экономические мотивы вызваны страхом и угрозой применения санкций. Среди работников преобладает неблагоприятное отношение к организации	Мотивация включает полный перечень экономических, личных и других мотивов, реализующихся через участие в группе. Среди работников преобладает благоприятное отношение ко всей организации и ее целям
<b>3. Процесс коммуникации</b>	
Информация спускается сверху, возникают неточности и искажения. Подчиненные воспринимают ее с подозрением	В коммуникации свободные потоки информации идут вверх, вниз и по горизонтали. Информация точна и не искажается

4. Осуществление межличностного взаимодействия	
Межличностные взаимодействия ограничены и проходят в замкнутом кругу	Межличностные взаимодействия открыты и не ограничены
5. Организация процесса принятия решения	
Принятие решений происходит только на уровне руководства организации, групповое участие исключается	Принятие решений происходит на всех уровнях, процесс относительно децентрализован
6. Организация постановки целей	
Целеполагание происходит только на уровне руководства организации, групповое участие исключается	Целеполагание осуществляется с участием групп
7. Осуществление контроля	
Контроль централизован с ориентацией на повышенную ответственность за ошибки	Контроль рассредоточен по всей организации, ориентирован на самоконтроль и самостоятельное решение проблем
8. Организация достижения целей, выполнения заданий	
Выполнение целей слабое. Цели выполняются руководителем в пассивной манере. Руководство не связывает свою работу с развитием человеческих ресурсов организации	Выполнение целей высокоэффективное. Руководители активны и сознают необходимость прямого участия в развитии организации и совершенствовании ее кадрового состава

**Е-культура.** С развитием интернет-технологий и организаций виртуального типа в современном бизнес-мире возник еще один вид корпоративной культуры — *е-культура*, которая характеризуется большой дискретностью мнений, подходов, принципов, субкультур, равноправием субъектов взаимодействия, дистанционными формами общения, сленговыми формами выражения мыслей. Однако люди, работающие в виртуальном бизнесе, последовательно стирают границы национальных, расовых, религиозных различий, находят все большее число точек соприкосновения и создают новую общность, которую можно назвать «граждане мира». Резюмируя, можно сказать, что каждая из рассмотренных культур может привести компанию к успеху. Ориентация на те или иные культурные ценности зависит от корпоративной стратегии и условий окружающей среды, в которых существует организация. Отдавая предпочтение какому-то одному типу культуры, дальновидные лидеры адаптируют культурные ценности к потребностям организации.

**ВЫБОР ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.** Выбор того или иного типа культуры является весьма индивидуальным и зависит от многих обстоятельств. В США (по обобщенным данным более 1000 организаций) доминирует рыночная культура (33 %), затем идет бюрократическая (23 %), затем клановая культура (21 %) и адхократия (13 %). В России по результатам исследования 34 организаций выявлено, что в 41 % компаний поддерживается преимущественно иерархическая бюрократическая культура, в 34 % – преимущественно рыночная, в 20 % – клановая и только в 5 % компаний – адхократическая. Изучение динамики развития культур выявило достаточно четкие тенденции переориентации основных элементов культуры в соответствии с меняющимися условиями жизнедеятельности компаний. Иерархические культуры предпочитают перестраиваться в рыночно-клановом направлении, понимая, что без рыночных ориентиров не выжить экономически, а без клановых элементов не выжить социально. Причем именно иерархические культуры предпочитают перестраиваться в максимальной степени, видимо наиболее остро ощущая необходимость перемен. Начинается перестройка, как правило, со стиля управления компаний. Нужно ли доминирование определенного типа культуры, скажем, рыночной или клановой, или лучше сохранить баланс по типам, взяв из каждого наиболее ценные характеристики? Однозначного ответа нет, но ясно одно: с течением времени различные организационные ценности ассоциируются с различными формами организаций и их культур. Определение ключевых характеристик требуемого типа корпоративной культуры необходимо осуществлять совместно с организационным проекти-

рованием, хотя при этом нельзя утверждать, что конкретному виду культуры организации должен соответствовать определенный вид ее структуры (или наоборот). В то же время существуют веские основания для предположения, что следует соотносить структуру и культуру фирмы не на уровне *вид – вид*, а на уровне *тип – тип*.

Типом организационной культуры определяется степень открытости фирмы, доступности информации о ней, характер ведения переговоров и заключения сделок, склонность к перемене партнеров и поставщиков (степень стабильности внешних связей), готовность к нарушению договоров, условий контрактов и законодательства и др. Как известно, организационные структуры современных предприятий делятся на два типа – иерархические и органические. Главным критерием этого разделения является степень гибкости и адаптивности данных структур. Но по шкале «стабильность – гибкость» разделяются и виды культуры фирмы.

К *стабильным культурам* (культурам, ориентированным на стабильность) относятся бюрократическая (оделинистская) и рыночная (триумфистская) культура. К *гибким культурам* относятся клановая (дивотиддльская), адаптивная и адхократическая (новелтистская). При формировании (проектировании) гибких форм структуры организации необходимо ориентироваться на создание (поддержание) гибких типов культуры; в то же время создание структур стабильного типа должно сопровождаться проектированием культуры стабильного типа (рис. 2). Наконец, характеристики желаемой культуры организации во многом определяют ее миссию. Так, триумфистская (рыночная) культура ориентирует организацию на победу в жесткой конкурентной борьбе, победу за счет «уничтожения» конкурентов, а адхократический тип ориентирует организацию на достижение успеха за счет осуществления постоянных нововведений.

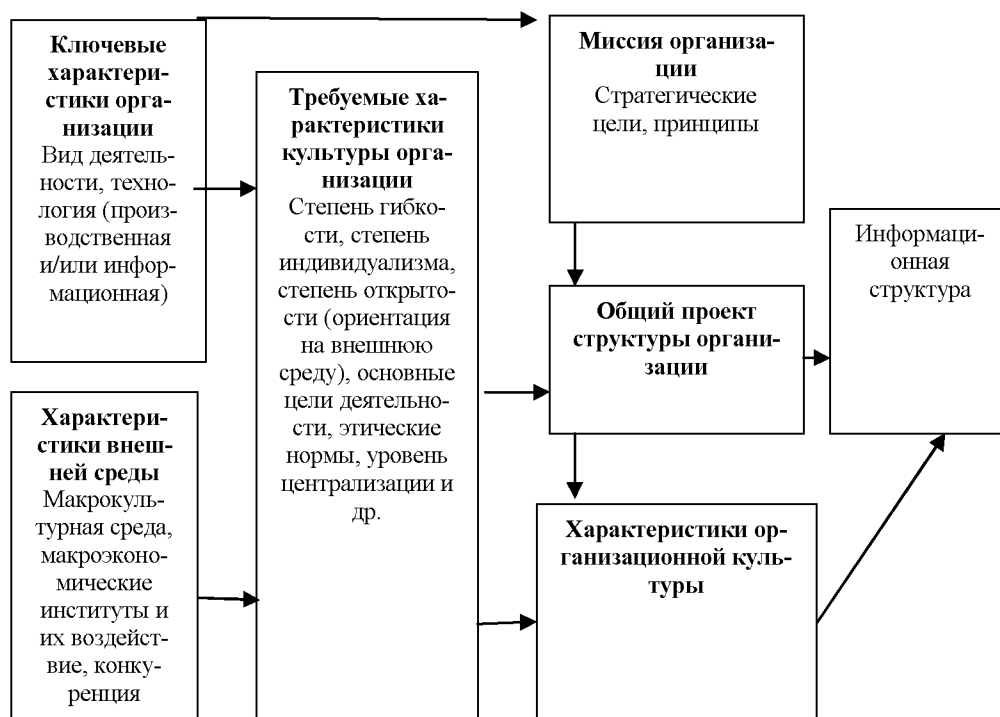


Рис. 2. Проектирование культуры организации

Ф. Тромпенаарс различает организационные культуры по особенностям национальных культурных предпочтений руководителей и работников организации [4]. Это позволило ему выделить четыре типа корпоративных культур, которые существенно различаются тем, как в них принято думать, учиться, изменяться, как в них

стимулируется мотивация и разрешаются конфликты, как и за что, принято награждать (табл. 3).

Таблица 3

**Типы организационной культуры (концепция Ф. Тромпенаарса)**

Тип ориентации	Эгалитарность	Иерархия
Ориентация на личность	«Инкубатор» Культура, ориентированная на достижение	«Семья» Культура, ориентированная на власть
Ориентация на цель	«Управляемая ракета» Культура, ориентированная на цель (задачу)	«Эйфелева башня» Культура, ориентированная на роль

**«Семья»** – тип организационной культуры, основывающийся на наличии межличностных отношений и строгой подчиненности носителю власти. Такая культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который опекает подчиненных и лучше, чем подчиненные, знает, что следует делать и что принесет наибольшую пользу. Данный тип организационной культуры распространен в странах, в которых индустриализация прошла достаточно поздно и где сохранились многие феодальные традиции, в частности в Греции, Японии, Италии, Сингапуре, Южной Корее, Испании.

Члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию скорее могут усилить похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата и/или любые другие стимулы, угрожающие прочности «семейных уз», редко приживаются в такой организации. Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности, но теряются, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение.

**«Эйфелева башня»** – тип культуры, характеризующийся бюрократическим разделением труда. В культуре данного типа руководитель является человеком, выполняющим определенную роль. Обучение в ней означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице, а сама карьера базируется на профессионализме. При этом к человеческим ресурсам относятся как к капиталу. Все изменения в организации сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип организационной культуры не предполагает легкой адаптации к изменениям окружающей среды. Всякое изменение в такой организации связано с написанием новых руководств, инструкций и т.п. Работники при таком типе культуры точны и исполнительны, конфликты считаются недопустимым явлением, преступлением против эффективности.

**«Управляемая ракета»** – тип эгалитарной, обезличенной и ориентированной на решение определенных задач организационной культуры: все должно быть сделано; чтобы достичь цели, персонал делает все от него зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя то, что они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе работы.

Руководители при таком типе организационной культуры несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя знают порой меньше, чем специалисты-профессионалы. Преобладает проектная организация работ; взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только в процессе реализации проекта, а все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения задания в определенные моменты группе требуется помощь и знания одного из экспертов, именно он берет на себя руководство. Этот тип культуры опирается на профессионалов, ему свойственна глубокая привязанность или серьезные

взаимные обязательства. Основным критерием ценности сотрудника является качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Изменения в организациях с такой культурой происходят быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, специалисты проявляют верность профессии, а не компании. Членов команды объединяет большой энтузиазм, но только до тех пор, пока идет работа над проектом, а затем эта команда расформировывается.

Такой тип культуры присущ британским, американским, европейским компаниям. **«Инкубатор»** – тип организационной культуры, в основе которого заложена идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль «инкубатора», обеспечивающего условия для самовыражения и самосовершенствования человека, освобождения его от рутины, создания условий для творческой деятельности.

Эта культура почти лишена иерархичности. Трудовые коллективы с таким типом культуры являются скорее клубами единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения. Эти группы обычно немногочисленны и редко насчитывают более 75–100 человек.

Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора»: изменения происходят быстро и спонтанно. В компаниях с такой культурой силен дух соревновательности. Каждый стремится взять дело в свои руки, но к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены творческим процессом.

#### МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Каждый из типов организационной культуры характеризуется набором определенных методов управления (рис. 3).

Административные, экономические, социологические и психологические методы являются способами воздействия на персонал для достижения целей организации. В то же время методы управления персоналом являются и проявлениями культуры, следовательно, они будут индикаторами обратного влияния, т.е. формирования культуры организации (табл. 4).

Рис. 3. Методы управления персоналом, применимые в рамках организационной культуры предприятия

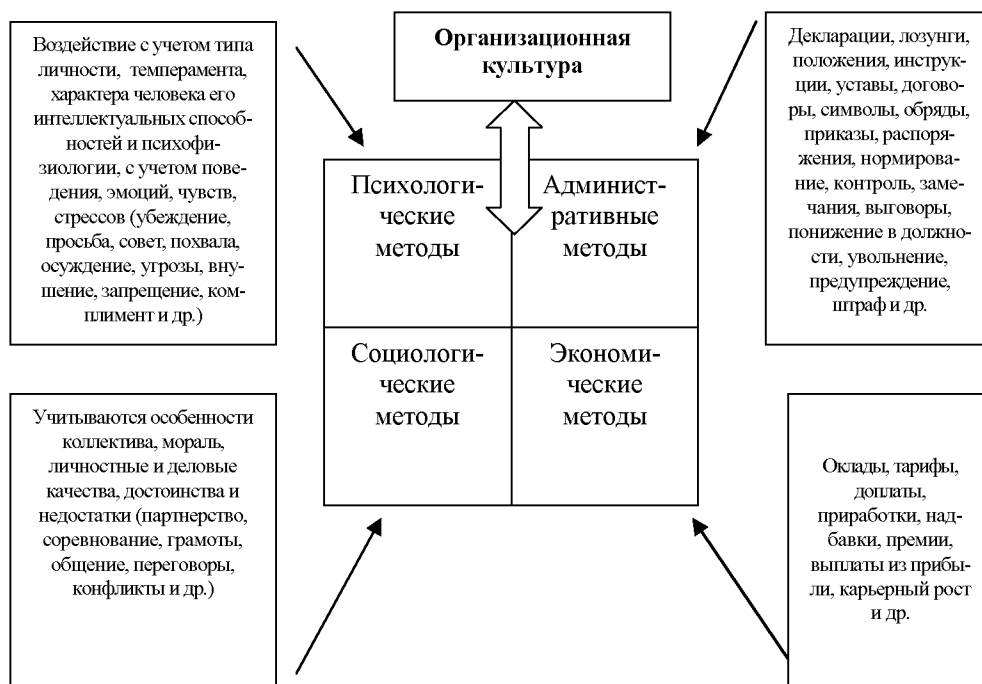




Таблица 4

**Методы управления, формирующие культуру организации**

	<b>Административные методы</b>	<b>Экономические методы</b>	<b>Социологические методы</b>	<b>Психологические методы</b>
Содержание методов управления при формировании организационной культуры	Организационное воздействие на основе договоров, устава, положений	Вся деятельность нацелена и ориентирована на конкурентную среду	Используются методы исследования коллектива для создания сплоченности и дружеских отношений	Поощряется творчество коллектива, креативное мышление. Учитывается характер работников, тип личности
	Забота о координации и эффективности деятельности на основе приказов и деклараций	Организационные цели конкретны, персональны; учтены экономические результаты	Забота о работниках через реализацию социальной политики	Руководитель является новатором, рискован экспериментатором и ценит это в работниках
	Наличие стимулов к точному исполнению предписанных функций	Имеет место успех и рост заработной платы при достижении намеченных индивидуальных результатов	Совершенствование мастерства поощряется грамотами, одобрением. Рост статуса работника	Проявление инициативы и творчества являются дополнительными стимулами
	При невыполнении распоряжения руководства имеют место выговоры, понижение в должности, увольнения и др.	Учет общих интересов при достижении целей организации	Учитывается общее мнение, совещания проходят в демократичной обстановке	Есть возможность апробировать новые пути решения поставленных задач, развитие позитивных эмоций и др.
	Обращение к вышестоящему руководству с учетом субординации	Пути выхода из конфликтов ориентированы на экономический результат	Консенсус, компромисс используется при решении конфликтов	Применяются убеждение, советы, похвала, просьбы, авторитетное влияние и др.
	Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов на основе жесткой дисциплины	Удержание / расширение доли рынка. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг	Максимальное развитие и использование потенциала работников. Возможность проявить себя	Поддержание атмосферы доверия к персоналу при создании новых товаров / услуг и их внедрении на рынок
	Наличие должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил, норм	Соревновательная атмосфера ускоряет результат и приносит приработок	Наличие традиций вовлечения персонала в управление	Поощряется творческая атмосфера, возможность экспериментировать

Таблица 4

**Методы управления, формирующие культуру организации (продолжение)**

Наличие должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил, норм	Соревновательная атмосфера ускоряет результат и приносит приработок	Наличие традиций вовлечения персонала в управление	Поощряется творческая атмосфера, возможность экспериментировать
Высокая исполнительность достигается при низких издержках	Достигаются конкретные намеченные цели	Проявляется чуткость посредством общения, переговоров на основе социального партнерства	Происходят совершенствования, обновление, внедрение нового, поощряется позитив

Наконец, характеристики желаемой культуры организации во многом определяют ее миссию.

Так, триумфистская (рыночная) культура ориентирует организацию на победу в жесткой конкурентной борьбе, победу за счет «уничтожения» конкурентов; а адхократический тип культуры ориентирует организацию на достижение успеха за счет осуществления постоянных нововведений.

*Список литературы*

1. Вебер М. Избранное. Образ общества / М. Вебер. – М. : Юрист, 1994. – 704 с.
2. Одегов Ю. Г. К проблеме типологии организационной культуры / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко // Управление корпоративной культурой. – 2010. – № 1. – С. 2–11.
3. Одегов Ю. Г. Экономика персонала : в 2 ч. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – Ч. 1. – С. 181.
4. Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хамлден-Тернер. – Минск : Попурри, 2004. – 528 с.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ  
ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ НИЖНЕГО ПОВОЛЖЬЯ  
В ПЕРИОД ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ 1941–1945 гг.**

**П.В. Сухарев**  
(Россия, г. Астрахань)

*В настоящей статье исследованы организационные основы системы чрезвычайных органов власти в Нижнем Поволжье в военный период, рассмотрена структура, функции, состав, основные направления работы и порядок принятия решений городскими комитетами обороны региона.*

*In the article organizational bases of system of extreme authorities in the Bottom Volga region during the military period are investigated, the structure, functions, structure, the basic directions of work and a decision-making order city committees of defense of region is considered.*

**Ключевые слова:** городские комитеты обороны, военно-хозяйственная деятельность, военно-оборонная работа, чрезвычайные комиссии, оперативные группы, акты местного управления.

**Key words:** city committees of defense, military- economic activity, military-defensive work, the extreme commissions, extreme groups, acts of local department.

Военная обстановка указывала на необходимость создания в прифронтовой зоне и в ближайшем тылу местных чрезвычайных органов руководства, способных сосредоточить усилия учреждений, организаций и граждан в интересах обороны страны. Решение ГКО о создании в городах, близких к фронту, комитетов обороны последовало в конце октября 1941 г. К этому времени положение на советско-германском фронте стало крайне тяжелым. Поэтому решение об учреждении городских комитетов обороны находилось в общей цепи экстренных мер, принятых руководством СССР в октябре 1941 г., чтобы придать устойчивость советской обороне и изменить в дальнейшем ход событий на фронте.

В октябре 1941 г. сформировалась потребность в новых региональных гражданско-военных органах руководства, способных в короткий срок сосредоточить усилия учреждений, организаций и граждан в интересах обороны страны. Увеличение проблем с оборонительным строительством, эвакуацией предприятий и кадров, трудовой мобилизацией, поддержанием порядка в населенных пунктах стало поводом для создания в 46 городах страны Городских Комитетов обороны (ГорКО).

В соответствии с постановлением ГКО от 22 октября 1941 г. «О городских комитетах обороны» они создавались в краевых, областных центрах и крупных городах прифронтовых районов страны в интересах сосредоточения всей гражданской и военной власти и установления строжайшего порядка в городах и прилегающих районах, представляющих ближайший тыловой район фронта [1, л. 180]. Это решение явилось правовой основой деятельности ГорКО. Никаких других документов, конкретизирующих функциональные обязанности новых чрезвычайных органов власти,