

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи
з дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ»

Харків – 2017

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 31 березня 2017 р., протокол № 10.

Рекомендуються для студентів V курсу спеціалізацій «Економіка підприємства», «Підприємництво» першого (бакалаврського) рівня заочної форми навчання та для слухачів II курсу спеціальностей «Економіка підприємства», «Підприємництво» другої вищої освіти.

Укладачі:

проф. В. В. Компанієць,
доц. О. М. Полякова

Рецензент

проф. О. Г. Кірдіна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи
з дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВ»

Відповідальний за випуск Полякова О. М.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 20.04.17 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,50. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Загальні положення.....	5
2 Структурна схема контрольної роботи.....	6
3 Анкети для оцінки організаційної культури підприємства.....	8
4 Обробка анкет, приклади оцінки організаційної культури підприємства.....	17
5 Теоретичні питання для виконання індивідуальних завдань.	32
6 Вимоги до захисту контрольної роботи.....	34
Список літератури.....	35

ВСТУП

Нестабільність ринкової економіки потребує перетворення сучасних організацій на гнучкі, адаптивні системи. Багато дослідників вважають, що більшість проблем, пов'язаних з неможливістю добитися будь-яких змін, виникають під впливом організаційної культури.

Метою вивчення дисципліни «Організаційна культура підприємств» є формування уявлень про економіку і підприємницьку діяльність як складні сфери, стан яких значною мірою залежить від соціокультурного фактора, вирішення базових проблем, пов'язаних з ефективним функціонуванням і розвитком сучасного підприємства, та питань планування і формування ефективної організаційної культури підприємств.

Предметом вивчення дисципліни «Організаційна культура підприємств» є соціокультурні основи соціально-економічного розвитку, соціально-економічний зміст і фактори формування економічної культури, особливості, структура, види організаційних культур, їх взаємозв'язок зі стратегією й ефективністю розвитку організації, а також методи вивчення, формування і розвитку організаційної культури.

Контрольна робота є одним з видів індивідуальної роботи студента й виконується ним самостійно при консультуванні викладача. Основним завданням контрольної роботи є поглиблення та закріплення набутих знань з дисципліни.

Мета контрольної роботи – навчити студентів визначати тип організаційної культури, що склалася на підприємстві, розраховувати її силу з виділенням сильних й слабких місць, виконувати оцінку організаційної культури та обґрунтовувати пропозиції з її поліпшення.

Актуальність дослідження організаційної культури пов'язана з тим, що знання особливостей організаційної культури підприємства дозволяє оцінити ступінь стабільності організації, її конкурентоспроможність, передбачити можливі напрямки управлінських рішень, а також здатність досягати запланованих результатів.

1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Дані методичні вказівки призначені для виконання контрольної роботи з дисципліни «Організаційна культура підприємств» студентами спеціалізацій «Економіка підприємства», «Підприємництво» першого (бакалаврського) рівня заочної форми навчання та слухачами спеціалізацій «Економіка підприємства», «Підприємництво» другої вищої освіти.

В контрольній роботі необхідно оцінити організаційну культуру, що склалася на підприємстві (у підрозділі підприємства), на якому працює студент, за анкетами, наведеними в цих методичних вказівках. Детальні вказівки для виконання розрахунків з оцінки організаційної культури підприємства, приклади таблиць та графіків містяться в 2-4 розділах методичних вказівок до виконання контрольної роботи.

Можливі два ґрунтовних підходи до виконання контрольної роботи:

1) якщо студент має можливість проведення опитування працівників підприємства – в контрольній роботі виконується обробка результатів оцінки організаційної культури, яка була виконана чотирма-п'ятьма експертами, які працюють на підприємстві, та за результатами проведеного дослідження встановлюється тип та оцінюється сила культури компанії;

2) у разі неможливості проведення опитування працівників підприємства студент, за умови, що він працює на даному підприємстві, може сам виступити у ролі єдиного експерта. У цьому разі контрольна робота буде складатися з одного теоретичного питання (5 розділ методичних вказівок) та проведеного дослідження організаційної культури з визначенням її типу та сили.

Як виключення, за умови тимчасової відсутності працевлаштування і неможливості виконання аналітичної частини контрольної роботи, студент за узгодженням з викладачем виконує індивідуальне завдання (розкриття трьох теоретичних питань за темами курсу). Теоретичні питання для виконання індивідуальних завдань подані в 5 розділі методичних вказівок до виконання контрольної роботи. Базою для написання

індивідуального завдання є література, наведена в цих методичних вказівках, фахові видання з економіки і соціології, ресурси мережі Інтернет.

Методичною основою виконання контрольної роботи є ці методичні вказівки, конспект лекцій з дисципліни «Організаційна культура підприємств», а також рекомендовані літературні джерела, перелік яких наведено наприкінці даних методичних вказівок.

Робота виконується українською мовою. Контрольна робота повинна бути оформлена згідно з чинними в академії вимогами до оформлення самостійних завдань (на аркушах формату А4, чорним або синім кольором, з однаковою щільністю упродовж всього тексту).

Обсяг контрольної роботи не повинен перевищувати 25 сторінок друкованого тексту – 14 шрифт, 1,5 інтервал.

2 СТРУКТУРНА СХЕМА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота повинна містити:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- аналітичну частину з висновками за розрахунками¹⁾ (або теоретичну та скорочену аналітичну частини)²⁾;
- розрахункову частину з висновками за розрахунками;
- загальний висновок;
- список використаних джерел.

Вступ повинен відбивати мету, завдання і шляхи вирішення досліджуваної у контрольній роботі проблеми, бути цілеспрямованим, конкретним, стиснутим. У ньому викладається короткий зміст контрольної роботи.

¹⁾ У разі виконання індивідуального завдання аналітична частина відсутня, вона повністю замінюється на теоретичну.

²⁾ У разі виконання оцінювання організаційної культури одним експертом.

Аналітична частина роботи присвячена оцінці типу та сили організаційної культури, яка склалася на певному підприємстві.

Спочатку в цій частині необхідно подати стислі дані щодо підприємства (назва, розташування, вид діяльності, кількість працівників) та експертів, які беруть участь у опитуванні для оцінки організаційної культури підприємства.

Для оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві (у підрозділі підприємства), необхідно вибрати експертів у кількості від п'яťох до 10 осіб і запропонувати їм оцінити організаційну культуру за анкетами, наведеними у 3 розділі методичних вказівок до контрольної роботи.

До складу експертів необхідно обов'язково включити керівників середньої і нижчої ланки, фахівців. Склад експертів необхідно описати (за кількістю, статтю, віком, освітою, стажем роботи, посадою).

Для оцінки організаційної культури підприємства необхідно:

- визначити тип організаційної культури, що склалася на підприємстві (в підрозділі підприємства) за методикою К. Камерона і Р. Куїнна. Опитування експертів проводиться за анкетною, наведеною у 3 розділі методичних вказівок до контрольної роботи (таблиця 3.1). Результати опитування необхідно обробити за наведеною методикою, оформивши їх в табличній формі і за допомогою графіків (приклади таблиць з оброблення анкет і приклад графіка наведені в розділі 4 методичних вказівок до контрольної роботи (таблиці 4.1-4.3, рисунок 4.1)). Далі виконується порівняння результатів оцінки з баченням бажаного ідеального типу культури. У висновках за результатами дослідження студент повинен проаналізувати тип організаційної культури за параметрами оцінювання та відповісти на питання: що, на його думку, необхідно зробити, щоб наблизитися до ідеального типу культури;

- визначити силу організаційної культури з виділенням сильних і слабких місць за методикою Р. Ф. Дафта. Опитування експертів проводиться за анкетною, наведеною у 3 розділі методичних вказівок до контрольної роботи (таблиця 3.2). Результати опитування необхідно обробити за наведеною

методикою, оформивши їх в табличній формі (приклади таблиць з оброблення анкет наведені в розділі 4 методичних вказівок до контрольної роботи (таблиці 4.4-4.5)), та зробити висновки щодо сили культури організації;

- визначити тип та силу організаційної культури за методикою горизонтального і вертикального аналізу. Опитування експертів проводиться за анкетною, наведеною у 3 розділі методичних вказівок до контрольної роботи (таблиця 3.3). Результати опитування необхідно обробити за наведеною методикою, оформивши їх в табличній формі і за допомогою графіків (приклади таблиць з оброблення анкет наведені в розділі 4 методичних вказівок до контрольної роботи (таблиці 4.6-4.8)). Далі виконується порівняння результатів оцінки з баченням бажаного ідеального типу культури. У висновках за результатами дослідження студент повинен проаналізувати організаційну культуру підприємства за класифікаційними ознаками та відповісти на питання: що, на його думку, необхідно зробити, щоб наблизитися до ідеального типу культури.

У *загальному висновку* студент повинен зробити узагальнюючий висновок щодо типу, сили й оцінки організаційної культури підприємства та надати пропозиції щодо її поліпшення (можна додати оцінку думок експертів).

Наприкінці контрольної роботи наводиться *список використаних джерел* з відповідними посиланнями на них у тексті.

3 АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Анкета

Оцінка організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика К. Камерона, Р. Куїнна)

Шановні експерти, прочитавши запитання анкети (таблиця 3.1), оцініть:

1) наскільки нижченаведені характеристики притаманні організаційній культурі підприємства;

2) наскільки ці характеристики, на вашу думку, повинні бути притаманні «в ідеалі» організаційній культурі підприємства.
(Кожна характеристика може бути оцінена від 0 до 100 %, але в сумі всі характеристики складають 100 %).

Таблиця 3.1 – Оцінка організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика К. Камерона, Р. Куїнна), %

Характеристики	Тепер	Бажано
1	2	3
1 Найважливіші характеристики організації		
A Організація унікальна за своїми особливостями, подібна великій родині, люди мають багато спільного		
B Організація динамічна, пройнята підприємництвом		
C Організація орієнтована на результат, люди орієнтовані на суперництво, досягнення мети		
D Організація жорстко структурована, контролюється; дії людей визначаються правилами, процедурами, інструкціями		
	100,0	100,0
2 Загальний стиль лідерства в організації		
A Являє собою приклад моніторингу (спостереження), прагнення допомогти і навчити		
B Служить прикладом підприємництва, новаторства, схильності до ризику		
C Служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результат		
D Є прикладом координації, чіткої організації, плавного ведення справ в руслі рентабельності		
	100,0	100,0
3 Управління найманими працівниками		
A Заохочення командної роботи, однастайність і участь у прийнятті рішень		
B Заохочення індивідуального ризику, новаторства, свободи, самобутності		

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
С Висока вимогливість, жорстке прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень		
Д Гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваність, стабільність у відносинах		
	100,0	100,0
4 Єднальна сутність організації		
А Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні		
В Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення, прагнення бути на передових рубежах		
С Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мети та виконанні завдань. Загальноприйняті теми для обговорення – агресивність і перемога		
Д Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика, плановий хід діяльності організації		
	100,0	100,0
5 Стратегічні цілі		
А Гуманний розвиток, висока довіра, відкритість і співучасть		
В Набуття нових ресурсів, вирішення нових проблем, апробація всього нового		
С Конкурентна дія, прагнення до перемоги на ринку, цільова орієнтація сил		
Д Незмінність, стабільність, рентабельність, контроль, плавність всіх операцій		
	100,0	100,0
6 Критерії успіху		
А Розвиток людських ресурсів, бригадна робота, захопленість працівників справою, турбота про людей		

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
В Володіння унікальною або новітньою продукцією, лідерство, новаторство		
С Перемога на ринку, випередження конкурентів		
D Рентабельність, плавні плани-графіки, низькі виробничі витрати		
	100,0	100,0

Анкета
Оцінка сили організаційної культури
за методикою Р. Ф. Дафта

Шановні експерти, прочитавши запитання анкети (таблиця 3.2), оцініть в балах від 1 (мінімум) до 5 (максимум), наскільки ці твердження відповідають організаційній культурі оцінюваного підприємства.

Таблиця 3.2 – Оцінка сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта, (бали)

Твердження	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її цілі, усвідомлюють важливість клієнтів	1	2	3	4	5
Члени організації чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення мети організації	1	2	3	4	5
Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями	1	2	3	4	5
Підтримка інших працівників, навіть з інших відділів, є нормою і оцінюється гідно	1	2	3	4	5
Компанія та її менеджери орієнтовані більше на довгострокові, а не на короткострокові перспективи	1	2	3	4	5
Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
До наймання нових працівників ставляться дуже серйозно, з претендентами проводяться кілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення у них рис, відповідних культурі компанії	1	2	3	4	5
Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію, вони мають можливість зробити усвідомлений вибір щодо доцільності роботи в фірмі	1	2	3	4	5
Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є його професіоналізм, а не інтриги і знайомства	1	2	3	4	5
Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, яке безперервно змінюється	1	2	3	4	5
Дотримання місії та цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	1	2	3	4	5
Ви чули розповіді про лідерів або героїв компанії	1	2	3	4	5
В компанії проводяться церемонії нагородження співробітників, які зробили суттєвий внесок в діяльність компанії	1	2	3	4	5

Особисті дані

1 Ваша стать:

чоловік;

жінка.

2 Ваш вік:

20-30 років;

31-40 років;

41-50 років;

51-60 років.

3 Ваша освіта:

середня спеціальна;

незакінчена вища;

вища;
дві вищі освіти.

4 Стаж роботи:
загальний;
за фахом;
на Вашому підприємстві.

5 Посада.

6 Регіон (залізниця).

Анкета

Оцінка організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика вертикального і горизонтального аналізу)

Шановні експерти, прочитавши запитання анкети (таблиця 3.3), відзначте:

1) ті відповіді, які більшою мірою відображають особливості підприємства, оцінку організаційної культури якого Ви проводите (по одній відповіді в кожному питанні);

2) ті характеристики, які, на Вашу думку, повинні бути притаманні «в ідеалі» організаційній культурі оцінюваного підприємства (по одній відповіді в кожному питанні).

Таблиця 3.3 – Оцінка організаційної культури, що склалася на підприємстві

Питання	Як є	Як має бути
1	2	3
<i>1 Керівництво Вашого підприємства при виробленні політики:</i>		
- орієнтується на вимоги ринку, дії конкурентів і смаки споживачів;		
- орієнтується на вирішення внутрішніх проблем;		
- використовує зважений підхід з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів		

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
2 Керівництво Вашого підприємства у своїх діях:		
- виявляє гнучкість, постійне прагнення до нововведень;		
- виявляє консерватизм, прагне зберегти існуючий стан речей без будь-яких змін;		
- виявляє помірну гнучкість		
3 На Вашому підприємстві:		
- розробляються численні правила, інструкції, і керівництво суворо контролює їх виконання;		
- відсутні правила та інструкції, всі діють в залежності від ситуації;		
- правила та інструкції існують, але вони, здебільшого, ігноруються персоналом, тому що керівництво часто не контролює їх виконання		
4 У Вашому колективі:		
- переважають формальні, офіційні відносини;		
- переважають неформальні, довірливі відносини;		
- відносини будуються на поєднанні формальних і неформальних норм спілкування		
5 Для Вашого підприємства одне з тверджень більш справедливо:		
- на підприємстві все визначається інтересами власника (керівництва Укрзалізниці);		
- можливості впливати на справи в колективі визначаються офіційним положенням, яке займає працівник підприємства;		
- можливості впливати на справи в колективі залежать від особистих якостей працівників та їх авторитету;		
- можливості впливати на справи в колективі залежать від знань, виробничого досвіду та компетентності працівників		
6 На Вашому підприємстві:		
- не прийнято обговорювати рішення керівника, навіть якщо вони здаються помилковими;		
- допускається обговорення рішень керівника та можливість їх зміни у разі визнання помилковості		

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
7 На Вашому підприємстві:		
- працівники знають і поділяють проголошувани керівництвом цінності;		
- працівники знають проголошувани керівництвом цінності, але не поділяють їх;		
- працівники не знають, які цінності покладені в основу політики, що проводиться керівництвом на підприємстві		
8 Проголошені на Вашому підприємстві принципи:		
- чітко дотримуються керівництвом;		
- часто порушуються самим керівництвом, носять декларативний характер		
9 Для Вашого підприємства одне з тверджень є більш справедливим:		
- всі рішення на підприємстві приймаються без врахування думки колективу;		
- при прийнятті рішень на підприємстві здійснюється їх спільне обговорення;		
- працівникам підприємства надана значна свобода для прийняття самостійних рішень		
10 На вашому підприємстві один із зазначених підходів переважає:		
- головне – це виробництво, план повинен бути виконаний будь-яку ціну;		
- головне – це люди, при цьому в будь-якому випадку повинні зберігатися людські відносини;		
- зважений підхід з урахуванням інтересів виробництва та інтересів персоналу		
11 На Вашому підприємстві:		
- працівники відчувають себе членами однієї команди, тісно взаємодіють один з одним при вирішенні поставлених завдань;		
- працівник не відчуває спільності, кожен «сам за себе»		

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
12 Працівники Вашого підприємства:		
- відчувають свою причетність до даної організації, пишаються нею;		
- відчувають відчуженість від підприємства, розглядають свою роботу на ньому як вимушену обставинами		
13 У взаємодії керівників з підлеглими на Вашому підприємстві переважають:		
- методи примусу до праці;		
- методи стимулювання (матеріальне, моральне заохочення);		
- методи переконання, виховання, підтримки трудового ентузіазму, вплив особистим прикладом і т. п.		

Особисті дані

1 Ваша стать:

чоловік;

жінка.

2 Ваш вік:

20-30 років;

31-40 років;

41-50 років;

51-60 років.

3 Ваша освіта:

середня спеціальна;

незакінчена вища;

вища;

дві вищі освіти.

4 Стаж роботи:

загальний;

за фахом;

на Вашому підприємстві.

5 Посада.

6 Регіон (залізниця).

4 ОБРОБКА АНКЕТ, ПРИКЛАДИ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Обробка анкет з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика К. Камерона, Р. Куїнна)

Приклад заповнення анкети з оцінки організаційної культури за методикою К. Камерона, Р. Куїнна одним експертом наведений в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Приклад заповнення анкети з оцінки організаційної культури за методикою К. Камерона, Р. Куїнна, %

Характеристики	Тепер	Бажано
1	2	3
<i>1 Найважливіші характеристики організації</i>		
А Організація унікальна за своїми особливостями, подібна великій родині, люди мають багато спільного	-	41,0
В Організація динамічна, пройнята підприємництвом	-	10,0
С Організація орієнтована на результат, люди орієнтовані на суперництво, досягнення мети	36,0	17,0
Д Організація жорстко структурована, контролюється; дії людей визначаються правилами, процедурами, інструкціями	64,0	32,0
	100,0	100,0
<i>2 Загальний стиль лідерства в організації</i>		
А Являє собою приклад моніторингу (спостереження), прагнення допомогти і навчити	-	10,0
В Служить прикладом підприємництва, новаторства, схильності до ризику	28,0	24,0
С Служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результат	72,0	10,0
Д Є прикладом координації, чіткої організації, плавного ведення справ в руслі рентабельності	-	56,0
	100,0	100,0

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
3 Управління найманими працівниками		
А Заохочення командної роботи, одностайність і участь у прийнятті рішень	14,0	40,0
В Заохочення індивідуального ризику, новаторства, свободи, самобутності	28,0	12,0
С Висока вимогливість, жорстке прагнення до конкурентоспроможності, заохочення досягнень	48,0	16,0
Д. Гарантія зайнятості, вимога підпорядкування, передбачуваність, стабільність у відносинах	10,0	32,0
	100,0	100,0
4 Єднальна сутність організації		
А Організацію пов'язують воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні	14,0	68,0
В Організацію пов'язують воєдино прихильність новаторства і вдосконалення, прагнення бути на передових рубежах	38,0	26,0
С Організацію пов'язують воєдино акцент на досягненні мети та виконанні завдань. Загальноприйняті теми для обговорення - агресивність і перемога	36,0	-
Д Організацію пов'язують воєдино формальні правила і офіційна політика, плановий хід діяльності організації	12,0	6,0
	100,0	100,0
5 Стратегічні цілі		
А Гуманний розвиток, висока довіра, відкритість і співучасть	-	18,0
В Набуття нових ресурсів, вирішення нових проблем, апробація всього нового	50,0	32,0
С Конкурентна дія, прагнення до перемоги на ринку, цільова орієнтація сил	46,0	30,0
Д Незмінність, стабільність, рентабельність, контроль, плавність всіх операцій	4,0	20,0
	100,0	100,0

Продовження таблиці 4.1

1	2	3
6 Критерії успіху		
А Розвиток людських ресурсів, бригадна робота, захопленість працівників справою, турбота про людей	8,0	52,0
В Володіння унікальною або новітньою продукцією, лідерство, новаторство	38,0	22,0
С Перемога на ринку, випередження конкурентів	54,0	18,0
Д Рентабельність, плавні плани-графіки, низькі виробничі витрати	-	8,0
	100,0	100,0

Обробка анкет за методикою К. Камерона, Р. Куїнна

Відповідність відповіді типу культури:

А – кланова організаційна культура;

В – адхократична;

С – ринкова;

Д – ієрархічна (бюрократична).

Кожна з чотирьох характеристик може бути властива організації від 0 до 100 %, наприклад, на 10 або 50 або на всі 100 % (але в підсумку в сумі всі характеристики повинні дати 100 %).

Приклад обробки анкет з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві, за методикою К. Камерона, Р. Куїнна (у опитуванні взяли участь п'ять експертів), наведений в таблиці 4.2.

Наприклад (див. таблицю 4.2):

1-й експерт:

- існуюча організаційна культура підприємства:

А – кланова – 0 %;

В – адхократична – 0 %;

С – ринкова – 36 %;

Д – ієрархічна (бюрократична) – 64 %;

Всього: 100 %;

- бажана організаційна культура підприємства:

А – кланова – 41 %;

В – адхократична – 10 %;

С – ринкова – 17 %;

Д – ієрархічна (бюрократична) – 32 %;

Всього: 100 %.

Таблиця 4.2 – Приклад обробки анкет з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві, за методикою К. Камерона, Р. Куїнна, %

Характеристики	1-й експерт		2-й експерт		3-й експерт		4-й експерт		5-й експерт		Узагальнена середня оцінка	
	Тепер	Бажано	Тепер	Бажано	Тепер	Бажано	Тепер	Бажано	Тепер	Бажано	Тепер	Бажано
1 Найважливіші характеристики організації												
A Організація унікальна за своїми особливостями, подібна великій родині, люди мають багато спільного	-	41,0	24,0	28,0	40,0	42,0	-	5,0	9,0	12,0	14,6	25,6
B Організація динамічна, прийнята підприємництвом	-	10,0	23,0	11,5	21,0	17,0	10,0	15,0	25,5	28,0	15,8	16,3
C Організація орієнтована на результат, люди орієнтовані на суперництво, досягнення мети	36,0	17,0	12,0	32,0	-	13,0	7,5	10,0	20,0	24,0	15,1	19,2
D Організація жорстко структурована, контролюється; дії людей визначаються правилами, процедурами, інструкціями	64,0	32,0	41,0	28,5	39,0	28,0	82,5	70	45,5	36,0	54,4	38,9
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	-
2 Загальний стиль лідерства в організації												
...												
...												

Узагальнена середня оцінка виводиться виходячи з думки всіх експертів, за формулою середньої арифметичної (сума оцінок всіх експертів поділена на їх кількість).

Наприклад (див. таблицю 4.2):

- існуюча організаційна культура підприємства: за параметром „Найважливіші характеристики організації” 1-й експерт – 0 %, 2-й експерт – 24 %, 3-й експерт – 40 %, 4-й експерт – 0 %, 5-й експерт – 9 %, середня характеристика: $(0+24+40+0+9)/5 = 14,6 \%$;

- бажана організаційна культура підприємства: за параметром „Найважливіші характеристики організації” 1-й експерт – 41 %, 2-й експерт – 28 %, 3-й експерт – 42 %, 4-й експерт – 5 %, 5-й експерт – 12 %, середня характеристика: $(41+28+42+5+12)/5 = 25,6 \%$.

За результатами обробки анкет експертів необхідно побудувати таблиці та графіки (див. приклад – таблиця 4.3 та рисунок 4.1).

Далі необхідно зробити висновок як за існуючими характеристиками організаційної культури, так і за тими, які експерти виділили як бажані (ідеальний тип культури).

У висновках необхідно відобразити склад експертів, виділити відмінності власної оцінки культури від середньої думки експертів. Також необхідно зазначити, за допомогою яких заходів можна наблизити організаційну культуру підприємства до ідеального типу.

Результати кількісного аналізу організаційної культури залізничного транспорту за методикою К. Камерона, Р. Куїнна наведені в таблиці 4.3.

Графічно результати кількісного аналізу організаційної культури фахівців залізничного транспорту (методика К. Камерона, Р. Куїнна) подано на рисунку 4.1.

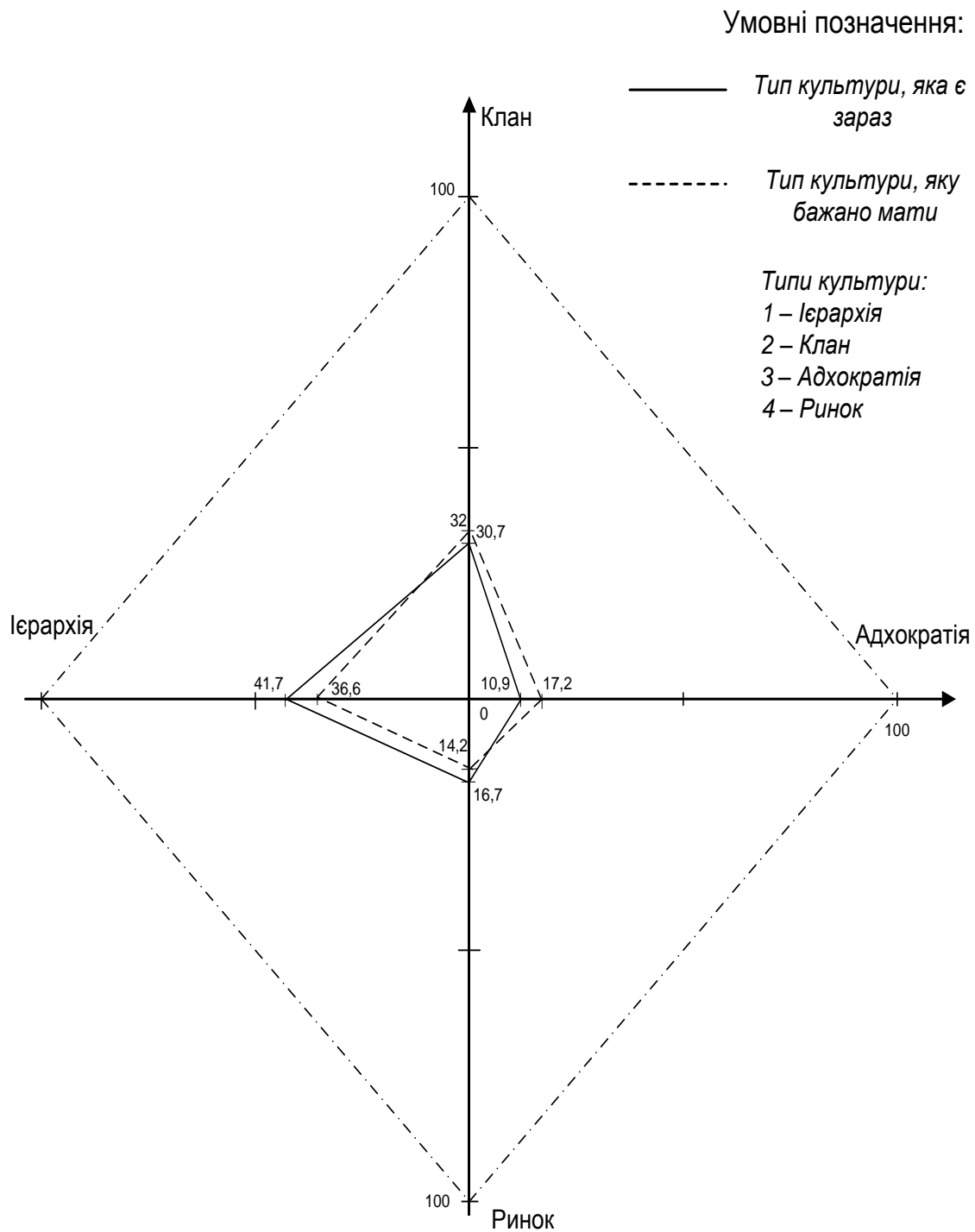


Рисунок 4.1 – Результати кількісного аналізу організаційної культури (методика К. Камерона, Р. Куїнна)

Таблиця 4.3 – Результати кількісного аналізу організаційної культури (методика К. Камерона, Р. Куїнна), %

Параметри	Тип культури та оцінка її прояву							
	Кланова		Адхократична		Ринкова		Ієрархічна	
	Як є	Бажано	Як є	Бажано	Як є	Бажано	Як є	Бажано
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Найважливіші характеристики	14,6	25,6	15,9	16,3	15,1	19,2	54,4	38,9
2 Загальний стиль лідерства	30,2	42,1	9,6	4,3	14,9	7,1	45,3	46,5
3 Управління працівниками	32,6	33,8	1,6	6,5	27,6	24,4	38,2	35,3
4 Сутність, яка зв'язує у ціле	43,2	36,6	10,7	33,7	11,2	6,8	34,9	22,9
5 Стратегічні цілі	27,0	24,2	13,0	28,2	18,5	5,9	41,5	41,7
6 Критерії успіху	36,6	29,7	14,3	14,2	13,0	21,8	36,1	34,3
Загальна оцінка	30,7	32,0	10,9	17,2	16,7	14,2	41,7	36,6

Приклад оцінки сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта одним експертом подано в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4 – Приклад оцінки сили організаційної культури за методикою Р. Ф. Дафта, бали

Твердження	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1 Практично всі менеджери і більшість працівників можуть описати цінності компанії, її цілі, усвідомлюють важливість клієнтів	1	2	3	4	5
2 Члени організації чітко усвідомлюють свій внесок у досягнення мети організації	1	2	3	4	5
3 Дії менеджерів зазвичай узгоджуються з прийнятими в компанії цінностями	1	2	3	4	5
4 Підтримка інших працівників, навіть з інших відділів, є нормою і оцінюється гідно	1	2	3	4	5
5 Компанія та її менеджери орієнтовані більше на довгострокові, а не на короткострокові перспективи	1	2	3	4	5
6 Лідери прагнуть розвивати і виховувати своїх підлеглих	1	2	3	4	5

Продовження таблиці 4.4

1	2	3	4	5	6
7 До наймання нових працівників ставляться дуже серйозно, з претендентами проводяться кілька інтерв'ю, орієнтованих на виявлення у них рис, відповідних культурі компанії	1	2	3	4	5
8 Новачкам надається як позитивна, так і негативна інформація про компанію, вони мають можливість зробити усвідомлений вибір щодо доцільності роботи в фірмі	1	2	3	4	5
9 Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну сходинку є його професіоналізм, а не інтриги і знайомства	1	2	3	4	5
10 Цінності компанії підкреслюють необхідність ефективної діяльності, адаптації до зовнішнього середовища, яке безперервно змінюється	1	2	3	4	5
11 Дотримання місії та цінностей компанії важливіше, ніж відповідність процедурам і стилю одягу	1	2	3	4	5
12 Ви чули розповіді про лідерів або героїв компанії	1	2	3	4	5
13 В компанії проводяться церемонії нагородження співробітників, які зробили суттєвий внесок в діяльність компанії	1	2	3	4	5
Загальна сума балів	38				

Шкала оцінки сили культури за методикою Р. Ф. Дафта

Середня загальна оцінка сили культури виводиться виходячи з думки всіх експертів, за формулою середньої арифметичної (сума оцінок всіх експертів поділена на їх кількість).

Наприклад, оцінка сили культури організації 1-м експертом – 38 балів (див. таблиці 4.4-4.5), 2-м експертом – 37 балів (див. таблицю 4.5), 3-м експертом – 48 балів (див. таблицю 4.5), 4-м експертом – 44 бали (див. таблицю 4.5), 5-м експертом – 46 балів (див. таблицю 4.5), середня загальна оцінка сили культури складе: $(38+37+48+44+46) = 42,6$ балів.

Відповідність загальної оцінки організаційної культури в балах типу культури за її силою:

- 52 і більше балів – сильна організаційна культура;
- 26-52 бали – помірно сильна організаційна культура;

- менше 25 балів – слабка організаційна культура, яка не здатна адаптуватися до зовнішнього середовища і не відповідає потребам працівників організації.

Також розраховується середня оцінка і по кожній з 13 характеристик організаційної культури (таблиця 4.5).

Таблиця 4.5 – Середній бал по кожному критерию

Опитувані	Параметри													Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1 експерт	5	4	1	3	4	3	4	2	1	2	4	2	3	38
2 експерт	3	4	4	2	3	3	2	3	1	3	3	2	4	37
3 експерт	4	5	3	3	3	4	5	2	3	3	4	4	5	48
4 експерт	2	3	4	2	4	5	3	4	3	4	3	3	4	44
5 експерт	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	46
Середній бал	3,6	4,0	3,0	2,8	3,4	3,8	3,4	3,0	2,2	3,2	3,4	3,0	3,8	42,6

Наприклад, за 1 параметром середній бал дорівнює: $(5+3+4+2+4)/5 = 3,6$.

Середня оцінка за характеристикою:

- до 2 балів – дуже слабкий прояв характеристики, що свідчить про негативний прояв даного параметра в культурі (слабке місце організаційної культури);

- від 2 до 3,9 балів – помірний прояв характеристики;

- від 4 до 5 балів – сильний прояв характеристики (сильне місце організаційної культури).

За результатами оцінки необхідно зробити висновок.

Анкета з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві, за методикою вертикального і горизонтального аналізу подана в таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Анкета з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика вертикального і горизонтального аналізу)

Питання	Тип ОК
1	2
1 Керівництво Вашого підприємства при виробленні політики:	
- орієнтується на вимоги ринку, дії конкурентів і смаки споживачів;	ринкова (конкурентна)
- орієнтується на вирішення внутрішніх проблем;	традиційна
- використовує зважений підхід з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів	змішана
2 Керівництво Вашого підприємства у своїх діях:	
- виявляє гнучкість, постійне прагнення до нововведень;	ринкова (інноваційна)
- виявляє консерватизм, прагне зберегти існуючий стан речей без будь-яких змін;	традиційна
- виявляє помірну гнучкість	змішана
3 На Вашому підприємстві:	
- розробляються численні правила, інструкції, і керівництво суворо контролює їх виконання;	бюрократична
- відсутні правила та інструкції, всі діють в залежності від ситуації;	культура неформальних відносин
- правила та інструкції існують, але вони, здебільшого, ігноруються персоналом, тому що керівництво часто не контролює їх виконання	змішана (культурні деформації)
4 У Вашому колективі:	
- переважають формальні, офіційні відносини;	бюрократична
- переважають неформальні, довірливі відносини;	культура неформальних відносин
- відносини будуються на поєднанні формальних і неформальних норм спілкування	змішана
5 Для Вашого підприємства одне з тверджень більш справедливо:	
- на підприємстві все визначається інтересами власника (керівництва Укрзалізниці);	культура власності
- можливості впливати на справи в колективі визначаються офіційним положенням, яке займає працівник підприємства;	культура ролі
- можливості впливати на справи в колективі залежать від особистих якостей працівників та їх авторитету;	культура особистості

Продовження таблиці 4.6

1	2
- можливості впливати на справи в колективі залежать від знань, виробничого досвіду та компетентності працівників	культура знань
6 На Вашому підприємстві:	
- не прийнято обговорювати рішення керівника, навіть якщо вони здаються помилковими;	культура конформізму
- допускається обговорення рішень керівника та можливість їх зміни у разі визнання помилковості	культура ініціативи і особистих зобов'язань
7 На Вашому підприємстві:	
- працівники знають і поділяють проголошені керівництвом цінності;	культура ціннісної єдності
- працівники знають проголошені керівництвом цінності, але не поділяють їх;	культура ціннісної роз'єднаності
- працівники не знають, які цінності покладені в основу політики, що проводиться керівництвом на підприємстві	культура ціннісної роз'єднаності
8 Проголошені на Вашому підприємстві принципи:	
- чітко дотримуються керівництвом;	культура реальних декларацій
- часто порушуються самим керівництвом, носять декларативний характер	культура фіктивних декларацій
9 Для Вашого підприємства одне з тверджень є більш справедливим:	
- всі рішення на підприємстві приймаються без врахування думки колективу;	авторитарна культура
- при прийнятті рішень на підприємстві здійснюється їх спільне обговорення;	демократична культура
- працівникам підприємства надана значна свобода для прийняття самостійних рішень	ліберальна культура
10 На вашому підприємстві один із зазначених підходів переважає:	
- головне – це виробництво, план повинен бути виконаний за будь-яку ціну;	культура з орієнтацією на завдання
- головне – це люди, при цьому в будь-якому випадку повинні зберігатися людські відносини;	культура з орієнтацією на співробітників
- зважений підхід з урахуванням інтересів виробництва та інтересів персоналу	змішана культура

Продовження таблиці 4.6

1	2
11 На Вашому підприємстві:	
- працівники відчують себе членами однієї команди, тісно взаємодіють один з одним при вирішенні поставлених завдань;	культура співробітництва
- працівник не відчуває спільності, кожен «сам за себе»	культура конфронтації
12 Працівники Вашого підприємства:	
- відчувають свою причетність до даної організації, пишаються нею;	культура причетності
- відчувають відчуженість від підприємства, розглядають свою роботу на ньому як вимушену обставинами	культура відчуженості
13 У взаємодії керівників з підлеглими на Вашому підприємстві переважають:	
- методи примусу до праці;	культура, заснована переважно на владній мотивації
- методи стимулювання (матеріальне, моральне заохочення);	культура, заснована на мотивації персоналу
- методи переконання, виховання, підтримки трудового ентузіазму, вплив особистим прикладом і т. п.	культура, заснована на прямій мотивації

При обробці анкет тип культури оцінюється у відсотках від кількості опитаних, які вибрали даний тип культури, за кожною з класифікаційних характеристик (тобто визначається питома вага опитаних експертів, що вибрали цю характеристику організаційної культури).

Приклад обробки анкет з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві, за методикою вертикального і горизонтального аналізу (у опитуванні взяли участь п'ять експертів) наведений в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7 – Приклад обробки анкет з оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві (методика вертикального і горизонтального аналізу)

Питання	Тип ОК	1-й експерт		2-й експерт		3-й експерт		4-й експерт		5-й експерт		Частка опитуваних, які обрали відповідний тип культури, %	
		зараз	бажа-но	зараз	бажа-но	зараз	бажа-но	зараз	бажа-но	зараз	бажа-но	зараз	бажа-но
1 Керівництво Вашого підприємства при виробленні політики:													
- орієнтується на вимоги ринку, дії конкурентів і смаки споживачів;	ринкова (конкурентна)	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- орієнтується на вирішення внутрішніх проблем;	традиційна	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-
- використовує зважений підхід з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів	змішана	-	-	+	-	-	-	-	+	-	+	-	+
2 Керівництво Вашого підприємства у своїх діях:													
...													
...													

Далі необхідно зробити висновок як за існуючими характеристиками організаційної культури, так і за тими, які експерти виділили як бажані (ідеальний тип культури).

У висновках необхідно відобразити склад експертів, виділити відмінності власної оцінки культури від середньої думки експертів. Також необхідно зазначити, за рахунок яких заходів можна наблизити організаційну культуру підприємства до ідеального типу.

Результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури залізничного транспорту наведені в таблиці 4.8.

Таблиця 4.8 – Результати вертикального та горизонтального аналізу організаційної культури

Класифікаційна ознака	Назва типу організаційної культури	Частка опитуваних, які обрали відповідний тип культури, %	
		Як є зараз	Як бажано
<i>Вертикальний аналіз</i>			
1 Орієнтація стратегічного управління	1 Ринкова (конкурентна) культура	20,0	40,0
	2 Традиційна культура	80,0	-
	3 Змішана культура	-	60,0
1.1 Внутрішнє – зовнішнє середовище			
1.2 Гнучкість – консерватизм	1 Ринкова (інноваційна) культура	40,0	100,0
	2 Традиційна культура	40,0	-
	3 Змішана культура	20,0	-
2 Рівень регламентації і формалізації	1 Бюрократична культура	-	100,0
	2 Культура неформальних відносин	40,0	-
	3 Змішана культура (культурні деформації)	60,0	-
2.1 Ставлення до формальних правил			
2.2 Відносини між співробітниками	1 Бюрократична культура	60,0	60,0
	2 Культура неформальних відносин	-	-
	3 Змішана культура	40,0	40,0

Продовження таблиці 4.8

1	2	3	4
3 Джерела влади	1 Культура власності	80,0	-
	2 Культура ролі	-	20,0
	3 Культура особистості	-	-
	4 Культура знань	20,0	80,0
4 Ставлення персоналу до завдань	1 Культура конформізму	100,0	-
	2 Культура ініціативи і особистих зобов'язань	-	100,0
5 Притягнення персоналу до прийняття рішень	1 Авторитарна культура	100,0	-
	2 Демократична культура	-	100,0
	3 Ліберальна культура	-	-
6 Спрямованість уваги	1 Культура з орієнтацією на завдання	80,0	-
	2 Культура з орієнтацією на співробітників	-	-
	3 Змішана культура	20,0	100,0
7 Переважний вид мотивації	1 Культура, заснована переважно на владній мотивації (примушення)	60,0	-
	2 Культура, заснована на мотивації персоналу	20,0	60,0
	3 Культура, заснована переважно на прямій мотивації	20,0	40,0
Горизонтальний аналіз			
1 Ступінь прийняття ключових цінностей	1 Культура ціннісної єдності	-	100,0
	2 Культура ціннісної роз'єднаності	100,0	-
2 Відчуття причетності до організації	1 Культура причетності	-	100,0
	2 Культура відчуженості	100,0	-
3 Сприймання ступеня єдності і цілісності	1 Культура співробітництва	20,0	100,0
	2 Культура конфронтації	80,0	-
4 Відповідність проголошуваних цінностей дійсності	1 Культура реальних декларацій	-	100,0
	2 Культура фіктивних декларацій	100,0	-

5 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАВДАНЬ

Теоретичні питання виконуються тільки у разі, якщо слухачі не можуть у повному обсязі виконати аналітичну частину. Якщо студент працює і може виступити у ролі експерта з оцінки організованої культури, але не може залучити інших експертів до оцінювання, він доповнює контрольну роботу одним теоретичним питанням (за вибором) (див. таблицю 5.1).

У разі неможливості проведення опитування працівників підприємства для виконання практичних розрахунків з оцінки його організаційної культури студент виконує індивідуальне завдання (розкриття трьох теоретичних питань за темами курсу). Питання, які необхідно розкрити в контрольній роботі, обираються згідно з останньою цифрою залікової книжки (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Вихідні дані для виконання контрольної роботи

Остання цифра залікової книжки	Номери питань	
	Теоретичне питання для виконання контрольної роботи (експертна оцінка одним експертом)	Виконання індивідуального завдання
1	1 або 11	1, 11, 21
2	2 або 12	2, 12, 22
3	3 або 13	3, 13, 23
4	4 або 14	4, 14, 24
5	5 або 15	5, 15, 25
6	6 або 16	6, 16, 26
7	7 або 17	7, 17, 27
8	8 або 18	8, 18, 28
9	9 або 19	9, 19, 29
0	10 або 20	10, 20, 30

Питання для написання контрольної роботи

- 1 Обґрунтування доцільності вивчення організаційної культури.
- 2 Визначення організаційної культури, її особливості та функції.
- 3 Актуальність вивчення феномену організаційної культури.
- 4 Фактори, які впливають на формування організаційної культури.
- 5 Теоретичні моделі організаційної культури.
- 6 Фактори, які впливають на формування організаційної культури
- 7 Поняття субкультури. Форми прояву культури на підприємстві.
- 8 Підходи та методи вивчення організаційної культури.
- 9 Класифікація типів організаційної культури підприємств.
- 10 Характеристика первинних і вторинних факторів (механізмів) зміни організаційної культури.
- 11 Підходи, принципи і етапи формування організаційної культури.
- 12 Вплив організаційної культури на діяльність організації.
- 13 Вплив організаційної культури на діяльність керівника.
- 14 Вплив культури на персонал організації.
- 15 Взаємозв'язок культури і стратегії організації.
- 16 Управління процесом організаційних змін.
- 17 Дефекти культури організації.
- 18 Механізми зміни та стадії формування культури.
- 19 Мотиваційний механізм розвитку і зміцнення культури компанії.
- 20 Системи навчання, оцінки, самооцінки і атестації персоналу різних організаційних культур.
- 21 Історичні особливості організаційної культури, яка склалася на залізничному транспорті.
- 22 Характеристика факторів, що впливають на стан та зміну організаційної культури на залізничному транспорті.
- 23 Оцінка організаційної культури підприємств залізничного транспорту за методикою К. Камерона та Р. Куїнна.

24 Особливості організаційної культури підприємств залізничного транспорту (результати вертикального аналізу).

25 Особливості організаційної культури підприємств залізничного транспорту (результати горизонтального аналізу).

26 Оцінка сили культури підприємств залізничного транспорту.

27 Бачення розвитку організаційної культури залізничного транспорту.

28 Напрями та методи будування моделі управління та організаційної культури залізничного транспорту.

29 Результати дослідження якості трудового життя працівників залізничного транспорту.

30 Способи забезпечення високої якості трудового життя працівників залізничного транспорту.

6 ВИМОГИ ДО ЗАХИСТУ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Оформлена відповідно до установлених вимог контрольна робота (переплетена) подається керівникові на паперовому та електронному носіях. Керівник перевіряє відповідність завдання складу і змісту контрольної роботи, якість її розробки, правильність оформлення. Зауваження керівник робить на сторінках тексту роботи.

Недоліки, відзначені в роботі, повинні бути усунуті до захисту. Робота допускається до захисту, якщо на ній є позначка керівника „до захисту” чи „до захисту після доопрацювання”.

Захист контрольної роботи відбувається у встановлені кафедрою і деканатом терміни і складається із відповідей студента на питання викладача. Студент повинен пояснити методики проведення оцінки організаційної культури, зробити висновки і пропозиції щодо її поліпшення; у разі виконання індивідуального завдання – повністю розкрити теоретичні питання.

Захищена робота залишається на кафедрі для збереження.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Компанієць, В. В. Організаційна культура підприємств [Текст]: консп. лекцій з курсу / В. В. Компанієць, О. М. Полякова. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 1. – 98 с.

2 Компанієць, В. В. Організаційна культура підприємств [Текст]: консп. лекцій з курсу / В. В. Компанієць, О. М. Полякова. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 2. – 88 с.

3 Компанієць, В. В. Організаційна культура підприємств [Текст]: консп. лекцій з курсу / В. В. Компанієць, О. М. Полякова. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 3. – 98 с.

4 Компанієць, В. В. Організаційна культура підприємств [Текст]: консп. лекцій з курсу / В. В. Компанієць, О. М. Полякова. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – Ч. 4. – 92 с.

5 Компанієць, В. В. Економічна культура: зміст, функції, історичний аналіз [Текст] / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – Вип. 24. – С. 193-199.

6 Компанієць, В. В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту [Текст] / В. В. Компанієць // Зб. наук. праць Київського університету економіки і технологій транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2008. – Вип. 12. – С. 100-116.

7 Компанієць, В. В. Порівняння моделей менеджменту двох цивілізацій. Ідеальна модель менеджменту [Текст] / В. В. Компанієць // Зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. – 2009. – Вип. 14. – С. 105-116.

8 Компанієць, В. В. Стратегія підвищення якості управління та організаційного розвитку залізничного транспорту України [Текст] / В. В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – Вип. 30. – С. 154-170.

9 Компанієць, В. В. Особливості моделі управління східнослов'янської цивілізації [Текст] / В. В. Компанієць // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – Вип. 35. – С. 217-221.

10 Воронкова, А. Е. Корпорації управління та культура [Текст] / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Коренєв,

І. В. Мажура; за ред. А. Е. Воронкової. – Дніпропетровськ: Вимір, 2006. – 367 с.

11 Компаниец, В. В. Духовно-нравственные основы экономики в свете христианской этики [Текст] / В. В. Компаниец, Ю. Л. Павлович // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Вип. 19-20. – С.187-191.

12 Семенов, Ю. Г. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / Ю. Г. Семенов. – М.: Университетская книга; Логос, 2006. – 256 с.

13 Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах [Текст]: учеб.-метод. материалы / Т. О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 395 с.

14 Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

15 Симонова, Л. М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве [Текст] / Л. М. Симонова, Л. Е. Стровский. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 189 с.

16 Льюис, Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию [Текст] / Р. Д. Льюис; пер. с англ. Т. А. Нестик. – М.: Дело, 1999. – 440 с.

17 Цивилизационные модели современности и их исторические корни [Текст] / Ю. Н. Пахомов, С. Б. Крымский, Ю. В. Павленко [и др.]; под ред. Ю. Н. Пахомова. – К.: Наукова думка, 2002. – 632 с.

18 Липов, В. В. Мотивація інституціональних змін у трансформаційній економіці [Текст] / В. В. Липов. – Харків: Вид-во НФАУ, 2004. – 184 с.

19 Липов, В. СЭС и их трансформация: фактор институциональной комплементарности [Текст] / В. Липов // Вісник ІЕП НАН України. – 2009. – С. 29-33.

20 Липов, В. Теория инновационного развития: традиция как основа успеха [Текст] / В. Липов // Экономические проблемы инновационного развития. – М.: ТЕИС, 2009. – С. 206-214.

21 Липов, В. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль 1. Світова система господарювання [Текст] / В. Липов. – К.: Професіонал, 2008. – 368 с.

22 Липов, В. В. Незавершенные модернизации России и цивилизационные особенности становления институциональных основ социально-экономических моделей стран мира [Текст] / В. В. Липов // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2007. – Т. 5.– № 2. – С. 167-179.

