

Факультет економіки транспорту

Кафедра «Економіка, організація і управління підприємством»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до виконання контрольної роботи з дисципліни
“Підприємництво і бізнес-культура”**

Харків – 2013

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління

підприємством” 26.08. 2011 р., протокол №1.

Рекомендуються для студентів V курсу спеціальності „Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня „бакалавр” заочної форми навчання та для студентів II курсу спеціальності „Економіка підприємства” другої вищої освіти.

Укладачі:

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

Рецензент

доц. О.В. Шраменко

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи з дисципліни
“Підприємництво і бізнес-культура”

Відповідальний за випуск Компанієць В.В.

Редактор Решетилова В.В.

Підписано до друку 19.10.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,5. 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.

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО
ТРАНСПОРТУ

Кафедра „Економіка, організація і управління підприємством”

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання контрольної роботи з дисципліни
“Підприємництво і бізнес-культура”
для студентів спеціальності “Економіка підприємства”
заочної форми навчання

Харків 2013

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри „Економіка, організація і управління підприємством” 26.08. 2011 р., протокол №1.

Рекомендуються для студентів V курсу спеціальності „Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня „бакалавр” заочної форми навчання та для студентів II курсу спеціальності „Економіка підприємства” другої вищої освіти.

Укладачі:

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

Рецензент

доц. О.В. Шраменко

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 з оцінки організаційної культури підприємства	16
5	Теоретичні питання для виконання індивідуальних завдань.	31
6	Вимоги до захисту контрольної роботи	35
	Список літератури	36

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 „Підприємництво і бізнес-культура” є формування системи теоретичних знань й практичних навичок з рішення базових проблем, пов'язаних з ефективним функціонуванням і розвитком сучасного підприємництва, та питань планування і формування ефективної організаційної культури підприємств.

Предметом вивчення дисципліни „Підприємництво і бізнес-культура” є соціально-економічний зміст і форми функціонування бізнесу, передумови та основні засади розвитку підприємницької діяльності, 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 „Підприємництво і бізнес-культура” студентам

спеціальностей “Економіка підприємств” заочної форми навчання.

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.

У разі неможливості проведення опитування працівників підприємства для виконання практичних розрахунків з оцінки його організаційної культури студент за узгодженням з викладачем виконує індивідуальне завдання. Теоретичні питання для виконання індивідуальних завдань подані в 5 розділі методичних вказівок до виконання контрольної роботи. Базою для написання індивідуального заняття є література, наведена в цих методичних вказівках, фахові видання з економіки і соціології, ресурси Інтернет.

Методичною основою виконання контрольної роботи є ці методичні вказівки, конспект лекцій з дисципліни „Підприємництво і бізнес-культура”, 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 20 сторінок друкованого тексту - 12 шрифт 1,5 інтервал.

2 СТРУКТУРНА СХЕМА КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота повинна містити:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ;
- теоретичну частину;
- 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.

Теоретична частина контрольної роботи містить стислі дані про підприємство (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 5 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).

Розрахункова частина контрольної роботи передбачає:

- визначення типу 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;

- визначення сили 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;

- проведення оцінки організаційної культури, що склалася на підприємстві (в підрозділі підприємства), на якому Ви працюєте, 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.

З АНКЕТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Анкета

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

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 Камерона К., Куїнна Р.), %

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

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
3 Управління найманими працівниками		
А. Заохочення командної роботи, однастайність і		

участь у прийнятті рішень		
В. Заохочення індивідуального ризику, новаторства, свободи, самобутності		
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 Дафта Р.Ф.

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 Дафта Р.Ф., (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
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

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Критерієм переходу співробітника на нову ієрархічну	1	2	3	4	5

сходинку є його професіоналізм, а не інтриги і знайомства					
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		
<i>2 Керівництво Вашого підприємства у своїх діях:</i>		
- виявляє гнучкість, постійне прагнення до нововведень;		
- виявляє консерватизм, прагне зберегти існуючий стан речей без будь-яких змін;		
- виявляє помірну гнучкість		
Продовження таблиці 3.3		
1	2	3
<i>3 На Вашому підприємстві:</i>		
- 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		
7 На Вашому підприємстві:		
- працівники знають і поділяють проголошені керівництвом цінності;		
- працівники знають проголошені 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		
Продовження таблиці 3.3		
1	2	3
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»		
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 З ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Обробка анкет з оцінки

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

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

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

Характеристики	Тепер	Бажано
1	2	3
1 Найважливіші характеристики організації		
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
2 Загальний стиль лідерства в організації		
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
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
Продовження таблиці 4.1		
1	2	3
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
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 Камерона К., Куїнна Р.

Відповідність відповіді типу культури:

А – кланова організаційна культура;

B – адхократична;
C – ринкова;
D - 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 Камерона К., Куїнна Р. (у опитуванні взяли участь п'ять експертів), наведений в таблиці 4.2.

Наприклад (див. таблицю 4.2):

1-й експерт:

- існуюча організаційна культура підприємства:

A - кланова – 0%;
B – адхократична – 0%;
C – ринкова – 36%;
D - ієрархічна (бюрократична) – 64%;
Всього: 100%;

- бажана організаційна культура підприємства:

A - кланова – 41%;
B – адхократична – 10%;
C – ринкова – 17%;
D - ієрархічна (бюрократична) – 32%;
Всього: 100%.

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.

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

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

Параметри оцінки	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

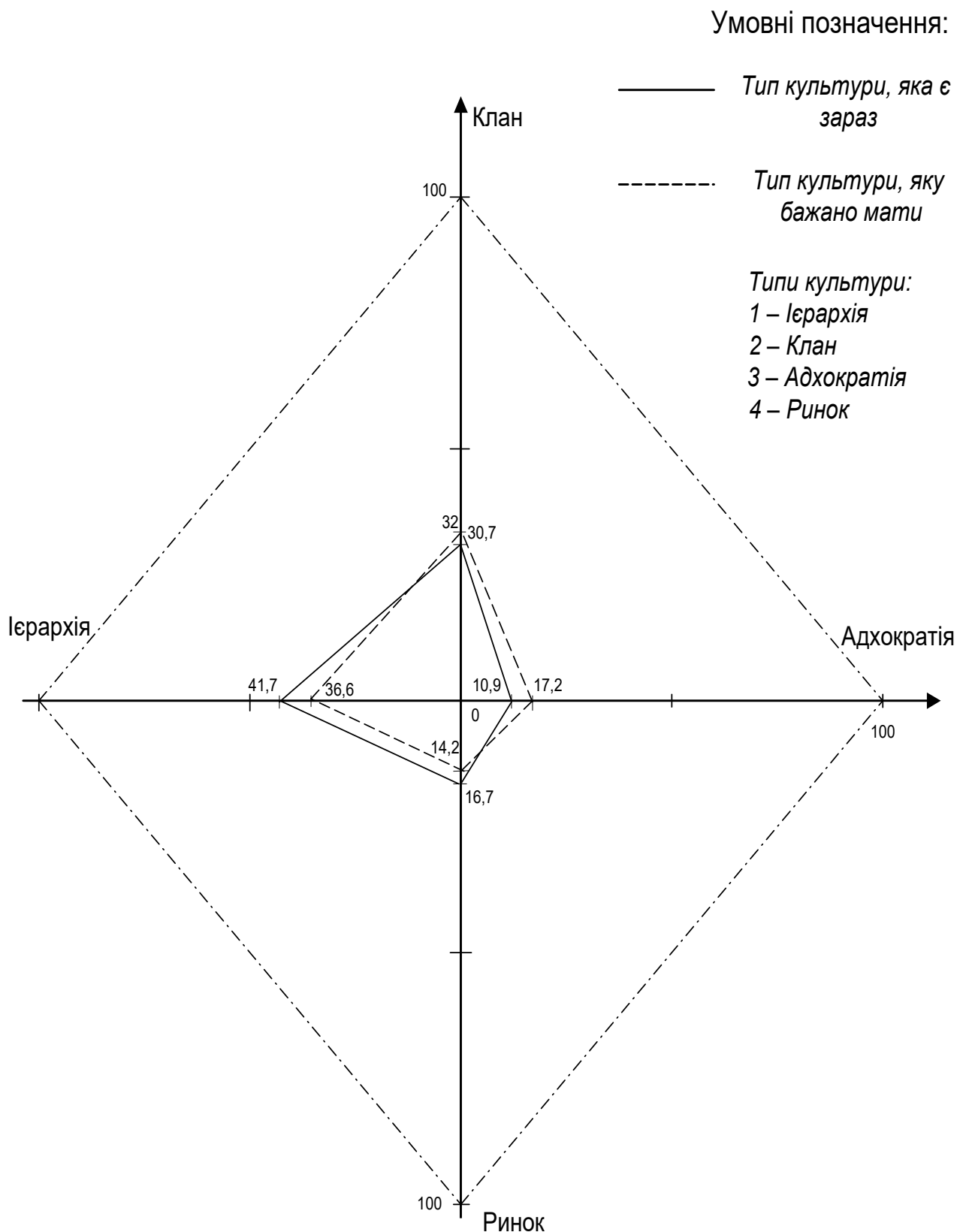


Рисунок 4.1 – Результати кількісного аналізу організаційної культури (методика К. Камерона, Р. Куїнна)
 Таблиця 4.4 – Приклад оцінки сили організаційної культури за

методикою Дафта Р.Ф., 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
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 Дафта Р. Ф.

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 балів – 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 критерію

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 організації культури).

За результатами оцінки необхідно зробити висновок.

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

Таблиця 4.6 – Анкета на оцінку організації 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)

Продовження таблиці 4.6

1	2
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
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

Продовження таблиці 4.6

1	2
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
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 на оцінку організаційної культури, що склалася на підприємстві, за методикою вертикального і горизонтального аналізу (у опитуванні взяли участь п'ять експертів) наведений в таблиці 4.7.

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
Вертикальний аналіз			
1 Орієнтація стратегічного управління 1.1 Внутрішнє – зовнішнє середовище	1 Ринкова (конкурентна) культура	20,0	40,0
	2 Традиційна культура	80,0	-
	3 Змішана культура	-	60,0
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 2.1 Ставлення до формальних правил	1 Бюрократична культура	-	100,0
	2 Культура неформальних відносин	40,0	-
	3 Змішана культура (культурні деформації)	60,0	-
2.2 Відносини між співробітниками	1 Бюрократична культура	60,0	60,0
	2 Культура неформальних відносин	-	-
	3 Змішана культура	40,0	40,0
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

1 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для англосаксонської ліберальної (протестантської) соціально-економічної моделі (Англія).

2 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для англосаксонської ліберальної (протестантської) соціально-економічної моделі (США).

3 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для західноєвропейської соціально-економічної моделі (північноєвропейський варіант СЕМ).

4 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для західноєвропейської соціально-економічної моделі (центральноєвропейський варіант СЕМ).

5 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для західноєвропейської соціально-економічної моделі (південноєвропейський варіант СЕМ).

6 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для далекосхідної патріархально-корпоративної (конфуціанської) соціально-економічної моделі (Японія).

7 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для далекосхідної патріархально-корпоративної (конфуціанської) соціально-економічної моделі (Китай).

8 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для соціально-економічної моделі СЕМ країн Південної Азії (Індія).

9 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для ісламської соціально-економічної моделі.

10 Особливості економічної культури, у тому числі підприємницької культури, яка характерна для країн Латинської Америки. Особливості економічної культури, в тому числі підприємницької культури, яка характерна для соціально-економічної моделі СЕМ держави Ізраїль (кібуци).

12 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн протестантської культури (Європа: Німеччина, Данія, Ісландія, Нідерланди, Норвегія, Швеція, Швейцарія; США, Великобританія,

Австралія, Канада).

13 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн католицької культури (Європа: Австрія, Бельгія, Угорщина, Ірландія, Італія, Іспанія, Мальта, Польща, Португалія, Словенія, Словаччина, Франція, Хорватія, Чехія).

14 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн православної культури (Європа: Болгарія, Греція, Кіпр, Македонія, Румунія, Сербія).

15 Релігійна культура і соціально-економічний розвиток країн мусульманської культури (Європа: Туреччина, Боснія, Герцеговина, Албанія).

16 Росія, Україна сьогодні: особливості економічної, підприємницької культури - історія і сучасність.

17 Особливості економіки західної цивілізації.

18 Вплив цивілізаційного фактора на економічний розвиток держав.

19 Характерні риси менеджера, притаманні різним культурам.

20 Підприємці-меценати в Україні: минуле і сьогодення.

21 Підприємці, купці-меценати Слобожанщини.

22 Сучасні приклади господарювання відповідно до принципів християнської етики та культури (можна підібрати відеозбірку телеканалу Глас, є в Інтернеті).

Склад реферату:

- країна, група країн;
- релігійний склад населення;
- основні соціально-економічні показники, інтегральні індекси розвитку;
- соціально-демографічна ситуація;
- морально-психологічна ситуація;
- релігійна складова в житті суспільства в політиці і культурі сьогодні;
- особливості економічної, підприємницької культури - історія і сучасність;
- особливості системи управління, в т.ч. управління персоналом;
- література.

Релігійні конфесії, ціннісні характеристики національних культур, за Г. Хофстедом, і соціально-економічні моделі наведені в допоміжній таблиці 5.1 (для написання рефератів з 1-11 тем включно).

Таблиця 5.1 – Релігійні конфесії, ціннісні характеристики національних культур за Г. Хофстедом і СЕМ

Країни	Дистанція влади	Запобігання невизначеності	Індиві- дуалізм	Мужність / жіночість
1	2	3	4	5
Англосаксонська ліберальна (протестантська) модель				
Англія П.	35	35	89	66
Австралія П +К	36	51	90	61
Канада К + П	39	48	80	52
Нова Зеландія П	22	49	79	58
США П + К	40	46	91	62
ПАР П + К	49	49	65	63
Ямайка П	45	13	39	68
Західноєвропейська (континентальна) соціал-демократична модель				
Північноєвропейський варіант СЕМ				
Данія П	18	23	74	16
Норвегія П	31	50	69	8
Фінляндія П	33	59	63	26
Швеція П	31	29	71	5
Центральноевропейський варіант СЕМ				
Німеччина К+П	35	65	67	66
Австрія К	11	70	55	79
Бельгія К	65	94	75	54
Ірландія К	28	35	70	68
Нідерланди К + П	38	53	80	14
Швейцарія К + П	34	58	68	70
Південноєвропейський варіант СЕМ				
Іспанія К	57	86	51	42
Італія К.	50	75	76	70
Португалія К	63	104	27	31
Франція К	68	86	71	43
Православний варіант СЕМ				
Греція Прав.	60	112	35	57
Росія Прав.	93	95	39	59
Югославія Прав.,	76	88	27	21

К, П, М				
СЕМ держави Ізраїль				
Ізраїль Іуд. 1	13 2	81 3	54 4	47 5
Далекосхідна патріархально-корпоративна (конфуціанська) модель				
Гонконг Конф.,	68	29	25	57
Китай Конф., Б, М, Д	63	86	23	54
Сінгапур Конф., Д, М	74	8	20	48
Тайвань Конф., Б, Д	58	69	17	45
<i>Японія Конф., С, Б</i>	54	92	46	95
СЕМ країн Південної Азії				
Індія І, М,	77	40	48	56
Таїланд Б.	64	64	20	34
Філіппіни К, П, М	94	44	32	64
Мусульманські країни (ісламська модель)				
Індонезія М	78	48	14	46
Іран М	58	59	41	43
Малайзія М, Б, І	104	36	26	50
Пакистан М	55	70	14	50
Туреччина М	66	85	37	45
Країни Латинської Америки у порівнянні з католицькою Іспанією				
Іспанія К.	57	86	51	42
Аргентина К	49	86	46	56
Бразилія К	69	76	38	49
Венесуела К	81	76	12	73
Колумбія К	67	80	13	64
Коста-Ріка К + П	35	86	15	21
Мексика К	81	82	30	69
Перу К	64	87	16	42
Уругвай К	61	100	36	38
Чілі К + П	63	86	23	28
Еквадор К	78	67	8	63

6 ВИМОГИ ДО ЗАХИСТУ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Оформлена відповідно до установлених вимог контрольна

робота (переплетена) подається керівникові. 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 доробки”.

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. «Підприємництво і бізнес-культура» [Текст]: конспект лекцій з курсу, Частина 1 / В.В. Компанієць, О.М. Полякова. - Харків: УкрДАЗТ, 2012. - 55 с.

2 Компанієць В.В. «Підприємництво і бізнес-культура» [Текст]: конспект лекцій з курсу Частина 2 / В.В. Компанієць, О.М. Полякова. - Харків: УкрДАЗТ, 2012. - 56 с.

3 Компанієць В.В. «Підприємництво і бізнес-культура» [Текст]: конспект лекцій з курсу Частина 3 / В.В. Компанієць, О.М. Полякова. - Харків: УкрДАЗТ, 2012. - 66 с.

4 Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовно-моральні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) [Текст] : монографія / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДАЗТ, 2012. – 296 с.

5 Компанієць, В.В. Оцінка організаційної культури залізничного транспорту [Текст] / В.В. Компанієць // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту: Серія «Економіка і управління». – 2008. – Вип. 12. – С. 100-116.

6 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.

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

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

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

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

11 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.

12 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.

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

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

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

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

17 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.

