

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІГІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до проведення семінарських занять та самостійної роботи
студентів спеціальності 8.03050501 –
«Управління персоналом та економіка праці»
усіх форм навчання

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
управління персоналом та економіки праці
Протокол № 5
від «12» листопада 2015 р.

Корпоративна культура. Методичні вказівки до проведення семінарських занять та самостійної роботи студентів спеціальності 8.03050501 – «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання/ Укл.: Ільєнко Р.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – 36 с.

Укладачі: ІЛЬЄНКО РОСТИСЛАВА ВАСИЛІВНА, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Відповідальний за випуск:

КИЧКО ІРИНА ІВАНІВНА, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, доктор економічних наук, доцент

Рецензент: ЖИДОК ВІКТОРІЯ ВІКТОРІВНА, кандидат економічних наук, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського національного технологічного університету

ЗМІСТ

ВСТУП.....		4
1	МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
2	ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ.....	6
3	ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ.....	7
4	ПЛАНИ ТА ЗМІСТ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....	9
	Семінарське заняття 1. Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть	9
	Семінарське заняття 2. Структура, види та функції корпоративної культури.....	11
	Семінарське заняття 3. Зовнішні атрибути корпоративної культури..	13
	Семінарське заняття 4. Системи менеджменту і корпоративна культура	15
	Семінарське заняття 5. Технологічні аспекти формування та розвитку корпоративної культури.....	18
	Семінарське заняття 6. Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури.....	21
	Семінарське заняття 7. Система цінностей і мотивація	23
	Семінарське заняття 8. Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури	26
	Семінарське заняття 9. Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури	29
5	ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ.....	33
6	РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	35

ВСТУП

Зростаючий динамізм і мінливість ділового середовища створюють для підприємств необхідність постійних комунікацій з партнерами, споживачами, співробітниками. Зростання освіченості, кваліфікації, інформованості працівників і громадськості в цілому вимагає від менеджменту використання більш складних та тонких методів керування. Щоб управляти подіями, вже недостатньо керувати поведінкою людей. Сьогодні необхідно керувати тим, що люди думають і відчувають, формувати громадську думку і настрої. Таке управління передбачає встановлення та ведення цілеспрямованих систематичних комунікацій з різними групами громадськості - з партнерами, з широкою громадськістю і засобами масової інформації, з місцевою громадськістю і держструктурами, і, звичайно ж, з працівниками. У роботі з останніми виникає потреба у створенні єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто корпоративної культури, що дозволяє досягти ефективної роботи, зосередитися на досягненні цілей підприємства, і самореалізуватися самим працівникам.

Курс «Корпоративна культура» охоплює найбільш важливі та проблемні питання в сфері цих відносин. Саме тому у більшості вищих навчальних закладів для магістрів економічних спеціальностей введено до навчального плану вивчення цієї дисципліни.

Методичні вказівки призначені для магістрів спеціальності «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання і містять робочу програму, плани семінарських занять з курсу «Корпоративна культура». Підготовка до семінарських занять передбачає уважне вивчення навчальної літератури, поданої у списку в кінці методичних вказівок.

Семінарські заняття, які проводяться за основними темами дисципліни «Корпоративна культура» у формі вільного обговорення, мають за мету узагальнення і систематизацію знань, отриманих студентами у ході лекцій та підготовки до занять, а також розвиток у них самостійного мислення, здібностей до вільного обміну думками, вміння знайти правильний підхід до вирішення практичних завдань.

1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета навчальної дисципліни «Корпоративна культура» – формування у студентів теоретичних та прикладних знань щодо сутності поняття корпоративної культури, методів діагностики та корекції, використання корпоративної культури для зміцнення іміджу підприємства та поліпшення його цілісності.

Завдання, які вирішуються в процесі вивчення дисципліни:

— ознайомити студентів із структурою та функціями корпоративної культури;

— дати уявлення про тенденції у розвитку корпоративної культури на сучасних підприємствах;

— ознайомити студентів із змістом літератури з питань формування та управління корпоративною культурою.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

— методи формування корпоративної культури на підприємстві;

— основні поняття, особливості та сучасні принципи організації корпоративної культури;

— правила управління корпоративною культурою;

— сучасні методи діагностики і управління корпоративною культурою;

— основні елементи корпоративної культури;

— роль керівника в її формуванні;

— фактори, що впливають на особливості корпоративної культури;

— напрями та форми роботи зі створення корпоративної культури просування кар'єри;

вміти:

— виконувати аналітичну та науково-дослідну роботу щодо оцінки стану корпоративної культури;

— формувати корпоративну культуру, використовуючи сучасні технології;

— використовувати корпоративну культуру з питань оптимізації організації відносин з громадськістю;

— пропагандувати значення корпоративної культури в межах підприємства;

— за допомогою корпоративної культури зміцнювати імідж підприємства;

— формувати команду для досягнення цілей.

2 ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви тем		Кількість годин			
		Всього	у тому числі		
			Лекції	Семінарські	Сам.роботи студентів
1	2	3	4	5	6
Змістовний модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ					
1	Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть	10	2	2	6
2	Структура, види та функції корпоративної культури	10	2	2	6
3	Зовнішні атрибути корпоративної культури	10	2	2	6
Змістовний модуль 2. ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ					
4	Системи менеджменту і корпоративна культура	10	2	2	6
5	Технологічні аспекти формування та розвитку корпоративної	10	2	2	6
6	Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури	10	2	2	6
Змістовний модуль 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ					
7	Система цінностей і мотивація	10	2	2	6
8	Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури	10	2	2	6
9	Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури	10	2	2	6
Усього годин за дисципліну		90	18	18	54

3 ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ

Змістовний модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Тема 1. Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть

Поняття корпоративної культури. Формування корпоративної культури як наукової дисципліни. Відмінності організаційної та корпоративної культури. Світовий досвід в галузі корпоративної культури. Зміст корпоративної культури. Фактори, що впливають на корпоративну культуру.

Тема 2. Структура, види та функції корпоративної культури

Об'єкт, предмет та основні завдання корпоративної культури. Ознаки корпоративної культури. Принципи формування корпоративної культури. Структура корпоративної культури. Класифікація видів корпоративної культури. Типологія корпоративної культури. Функції корпоративної культури. Значення корпоративної культури для розвитку організації

Тема 3. Зовнішні атрибути корпоративної культури

Девізи та символи корпоративної культури. Організаційні обряди, ритуали, звичаї, традиції, легенди. Мова як чинник і символічний код формування корпоративної культури.

Змістовний модуль 2. ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Тема 4. Системи менеджменту і корпоративна культура

Еволюція систем менеджменту та корпоративної культури. Еволюція розвитку лідерських якостей в контексті корпоративної культури. Принципи креативного менеджменту. Результативність засобів креативного менеджменту для організації. Фактори формування лояльної корпоративної культури на основі креативного менеджменту.

Тема 5. Технологічні аспекти формування та розвитку корпоративної

Фактор корпоративної культури у гармонізації відносин між суб'єктами ринку. Стратегії поведінки на ринку. Механізм формування і розвитку корпоративної культури. Основні принципи управління процесом корпоративної культури. Стадії життєвого циклу організації і механізм зміни корпоративної культури. Корпоративне і управлінське забезпечення. Фактори, які впливають на формування корпоративної культури.

Тема 6. Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури

Світогляд, світосприйняття, світовідчуття, світорозуміння як споріднені риси ментальності та культури. Структурний взаємозв'язок ментальності із корпоративною культурою. Принципові відмінності східної і західної культурної традиції. Види ментальності. Поняття соціальної відповідальності.

Змістовний модуль 3. ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 7. Система цінностей і мотивація

Фактори, що впливають на формування господарського менталітету. Класифікація цінностей. Конфлікт цінностей. Ціннісно-орієнтоване управління. Система мотивації формування і розвитку корпоративної культури. Культура мислення, спілкування. Структура ділового спілкування. Культура навчання. Корпоративний імідж в системі культурного сценарію діяльності. Види іміджу.

Тема 8. Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури

Роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Система концепцій в структурі кадрової політики. Етапи розробки стратегії управління персоналом. Система розвитку персоналу. Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури. Розподіл функціональних обов'язків у процесі формування й розвитку корпоративної культури.

Тема 9. Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури

Обов'язки організації в межах соціальної відповідальності. Методичні положення із аналізування корпоративної культури. Вибір аналітичного інструментарію залежно від об'єкту дослідження. Кількісні і якісні показники та критерії аналізу корпоративної культури. Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства. Вплив корпоративної культури на діяльність організації. Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури.

4 ПЛАНИ ТА ЗМІСТ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Семінарське заняття 1

Тема: Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань про еволюцію поняття «корпоративна культура», її сутність, основні завдання та ознаки.

Базові поняття до теми.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників

Корпоративну культуру можна розглядати як своєрідну ідеологію управління, націлену на підвищення ділової активності підприємства, що впливає на:

- взаємовідносини працівників із організацією;
- основні принципи діяльності працівників та організації загалом;
- відносини організації до ділових партнерів, конкурентів, споживачів;
- позиціонування щодо суспільства;
- загальні світоглядні позиції.

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою.

Корпоративна етика – це сукупність етичних правил, що містяться в документах, прийнятих добровільно представниками будь-якої професії, галузі, громадського об'єднання й обов'язкові для виконання особами, що є членами об'єднання, що прийняла цей документ.

Взаємозв'язок КК і організаційної поведінки лежить в площині формування єдино спільних законів поведінки і відносин між індивідом, групою і організацією. Організаційна поведінка є зовнішнім проявом організаційної культури і, очевидно, її наслідком.

Взаємозв'язок КК із філософією бізнесу проявляється через призму світосприйняття й ідеологію поведінки; в цьому контексті ці поняття тотожні.

Об'єктом формування і розвитку КК є соціально-економічні організації, а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації. *Суб'єктом* є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов'язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв'язок між суб'єктом і об'єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є формування характеру гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так із зовнішнім середовищем, а також формування основних цінностей організації.

Корпоративна культура є продуктом взаємодії:

внутрішнього середовища:

- підприємства як формальної організації, що має свою загальну мету існування;

- окремих індивідуалів, учасників організації, наділених власними індивідуальними потребами та інтересами;

- колективу в цілому й окремих суспільних груп, які сформувались в межах організації;

зовнішнього середовища, що диктує свої вимоги до функціонування організації.

Основні завдання корпоративної культури:

1) Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.

2) Створення належної філософії організації, яка зможе збалансувати вимоги внутрішнього і зовнішнього середовища. Чітка корпоративна філософія повинна містити: стислий опис цілей, стратегій, пріоритетних цінностей організації (місія), визначення соціальної відповідальності; пріоритетність мети; чеснот, знання; прозорість у відносинах на всіх рівнях.

3) Системна мотивація працівників до ефективної ділової активності.

4) Формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в суспільстві.

5) Формування типу відносин як усередині організації, так і поза її межами, побудованих на етичних засадах, моральних принципах і високій відповідальності.

Ознаки корпоративної культури, які допомагають зрозуміти її сутність:

1) Всезагальність – полягає в тому, що корпоративна культура охоплює всі види дій організації: управлінських, виробничих, технологічних, процедурних, структурних.

2) Неформальність – не має офіційного й законодавчого врегулювання; не підлягає строгому нормотворенні, отже складно піддається оцінці за допомогою тільки кількісних параметрів.

3) Стійкість, що пов'язується із традиційністю, яка властива культурі в цілому, оскільки пройшовши певний процес становлення, КК породжує традиції, сталі для певного періоду життєвого циклу організації.

Роль корпоративної культури в механізмі управління організацією проявляється через систему всіх її складників: функцій, елементів, типів, потенціалу тощо.

Питання для обговорення:

1. Які об'єктивні причини змушують говорити про корпоративну культуру як сучасний фактор успіху підприємства?

2. У чому проявляється феноменальна сутність корпоративної культури?

3. Які основні компоненти характеризують корпоративну культуру?

4. Чому існують різні підходи до тлумачення корпоративної культури?
5. Що дає підставу розглядати корпоративну культуру як нематеріальний актив психологічно-організаційного характеру?
6. У чому проявляється роль КК у системі менеджменту організацій?

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Один із підходів до тлумачення культури розглядає її як процес творчої діяльності.
2. Ваше завдання – виділіть основні етапи цього процесу і запропонуйте принципи, на основі яких він реалізовується.
3. Проаналізуйте представлені в таблиці 1.1 цього розділу трактування вчених феномену корпоративної культури.
4. Зробіть узагальнення, в чому дослідники солідарні, а що їх роз'єднує. Запропонуйте своє визначення КК.
5. Аналізуючи структуру корпоративної культури, виділіть її умовно-змінні та умовно-постійні складові.
6. Культура ХХІ ст. і антикультура – проведіть порівняльний аналіз на макро- і мікрорівнях.

Література: [1-8, 12, 19, 25].

Семінарське заняття 2

Тема: Структура, види і функції корпоративної культури

Мета заняття. Набуття студентами знань щодо визначення структури, видів і функцій корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Якщо розглядати структуру власне КК, то відомі науковці виділяють три рівні організаційної культури: 1) поверхневий (артефакти); 2) підповерхневий (аксіологічний); 3) глибинний.

Артефакти (від лат. «artifact» – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви КК, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу і т.п. Цей рівень КК є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально-етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що

характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

Залежно від основної мети організації формуються *елементи корпоративної культури*, якими традиційно вважають:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості підприємства;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Корпоративна культура класифікована за такими ознаками:

1. За об'єктом - внутрішня, зовнішня і змішана.
2. За суб'єктивним змістом - персоніфікована і неперсоніфікована.
3. За ступенем спостереження і пізнання - експліцитна та імпліцитна.
4. За ступенем ринковості - ринкова, неринкова.
5. За ознакою «формування цілей» - інструментальна і термінальна.
6. За ступенем професійної замкнутості - деструктивна та конструктивна.
7. За динамікою організаційних змін - революційна та еволюційна,
8. За ступенем організаційної міцності – негнучка і гнучка.

У концептуальній моделі корпоративної культури важлива роль відводиться її *функціям*. Функції корпоративної культури відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення в системі менеджменту для підвищення ділової активності підприємства. Виділяють такі функції корпоративної культури:

- просвітницько–виховна;
- мотиваційна ;
- стабілізуюча;
- захисна;
- селективна;
- системоутворювальна;
- оптимізаційна;
- інтегрувальна;
- комунікативна;
- функція орієнтації на споживача;
- адаптивна;
- економічна.

У результаті реалізації вищеперелічених функцій культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку, процеси. Разом із економічними показниками корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу. Отже, роль і значення КК у системі менеджменту надзвичайно важливі.

Питання для обговорення:

1. Класифікація корпоративної культури.
2. Елементи корпоративної культури.
3. Функції корпоративної культури.
4. Типи організаційної культури за Дж. Сонefeldом.
5. Типи організаційної культури за Р. Акоффом.
6. Типи організаційної культури за Т. Ділом та А.Кеннеді.
7. Типи організаційної культури за М. Бурке (Франція).
8. Типи організаційної культури за Г.Хофштедом.
9. Типи організаційної культури за Л. Костантином.
10. Типи організаційної культури за Ч. Хенді.
11. Типи організаційної культури за Р. Куінном та Дж. Рорбахом.
12. Типи організаційної культури за Д. Коулом.
13. Типи організаційної культури за Блейком-Мутонном.
14. Типи організаційної культури за А. Погорадзе.
15. Типи організаційної культури за А. Віддавським.
16. Типи організаційної культури за А. Пригожиним.

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Знайдіть публікації, в яких охарактеризовано практику та досвід передових компаній світу, що досягли свого успіху завдяки КК. Які типи корпоративної культури домінували в цих організаціях?
2. Спробуйте вивести свою формулу ефективної корпоративної культури.
3. На основі проведеного прес-огляду проаналізуйте сучасний стан корпоративної культури вітчизняних організацій. Які основні проблеми здебільшого зустрічаються на шляху формування КК в організаціях і чи достатньо уваги взагалі приділяють наші підприємці розвитку корпоративної культури?
4. Викладіть свої міркування з приводу доцільності чи недоцільності розвитку корпоративної культури на підприємстві, представивши три основні аргументи «за» і «проти».

Література: [1-8, 13, 19, 22].

Семінарське заняття 3

Тема: Зовнішні атрибути корпоративної культури

Мета заняття. Набуття студентами знань щодо важливості використання на практиці зовнішніх атрибутів корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Формування корпоративної культури починається не тільки із окреслення базових цінностей організацій, які дають змогу досягнути її цілей і реалізувати місію, але й із визначення основних зовнішніх атрибутів. Зовнішні атрибути є видимими, наглядними і саме з них починається знайомство з організацією та поверхневе оцінювання її культури. Зовнішні атрибути корпоративної культури (артефакти) є неоднорідні і відображають різні аспекти функціонування підприємства, в т.ч. формальні й неформальні. Серед них виділяють: девізи, гасла, символи, організаційні ритуали, традиції, легенди, міфи, мову та інші.

Девіз – це стисле формулювання провідної ідеї, програми дії. Девізом може бути короткий символічний напис на гербі, газеті та ін.

Символ – відображає умовне позначення якогось предмета, поняття або явища. Символом характеризують високі абстрактні поняття, які важко стисло описати. Стосовно КК символи несуть у собі значення найважливіших цінностей певної організації.

Обряди — це сукупність установлених звичаєм дій, пов'язаних із життєдіяльністю колективу. Вони проводяться в усталений час і з спеціального приводу для впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення. Сила обряду - в його емоційно-психологічному впливі на людей. В обряді відбувається не тільки раціональне засвоєння тих чи інших норм, цінностей та ідеалів, а й співчуття до них учасників обрядового дійства.

Ритуали — це система обрядів чи вироблений звичаєм або запроваджений порядок здійснення чогось. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. У повсякденному житті підприємства ритуали виконують подвійну функцію: вони можуть зміцнювати структуру підприємства, а з іншого боку, через приховування дійсного сенсу виконуваних дій — послаблювати. Ритуали символізують переконання, які відіграють суттєву роль на підприємстві.

Звичай - це сприйнята з минулого форма соціального регулювання діяльності і відносин між людьми, яка відтворюється в певному товаристві або соціальній групі і є звичною для його членів. Звичай полягає в неухильному наслідуванні приписів, сприйнятих із минулого. Як звичай можуть виступати різні обряди, свята, виробничі навички тощо. Звичай є неписаним правилом поведінки, який віддзеркалює неформальні аспекти корпоративної культури.

Традиції — елементи соціальної й культурної спадщини, які передаються з покоління у покоління і зберігаються в певній громаді протягом довшого часу. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій призводить до втрати послідовності у розвитку суспільства і культури, до втрати ціннісних досягнень людства. Сліпе поклоніння перед традицією породжує консерватизм і застій у суспільному житті.

Легенди відображають історію, оскільки у їхній основі лежать зміни, що відбуваються на підприємстві, в закодованій формі передають успадковані

ціннісні орієнтації, а також сприяють розвитку нових культур. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж підприємства, відтворити його історію. Зазвичай легенди пов'язані зі створенням організації, життям її «батьків–засновників», яскравими сторінками її історії. Значне місце в міфології підприємства посідають герої.

Важливим чинником формування корпоративної культури організації -це національна мова як життєдайне підґрунтя фахової мови. Кожна мова - це величним надбанням людства, способом буття етнічної самосвідомості, скарбницею духовності нації, життєвого досвіду і творчого доробку попередніх поколінь, історії народу, його звичаїв і традицій. У мові концентрується філософський розум, естетичний смак, інтелект, поетичність, образність і глибоке мислення народу. Розвиток національної мови є запорукою соціально-економічного розвитку суспільства, необхідною умовою існування народу.

Мова як засіб спілкування пов'язана із мовними етикетами.

Мовний етикет – це сукупність правил, принципів і конкретних форм спілкування, синонім культури спілкування а стосовно сфери соціальної роботи – це сукупність норм культурного ділового спілкування. Ділове спілкування повинне відповідати певним вимогам, серед яких: орієнтація на конструктивний результат, прагнення розв'язати конфлікт чи спірні моменти під час спілкування, бажання досягти певних домовленостей і укладання ділових угод тощо.

Питання для обговорення:

1. Девізи та символи в корпоративній культурі.
2. Обряди та ритуали як атрибути корпоративної культури.
3. Традиції та звичаї.
4. Мова та мовний етикет.

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Чи правильне твердження, що будь-який артефакт, будь-який феномен культури є мистецтвом?
2. Розкрийте змістовне співвідношення між ритуальним, «етикетним аспектом культурного спілкування» і соціально-психологічним аспектом («внутрішньою культурою») спілкування.
3. Яку систему організаційних обрядів і ритуалів можете запропонувати для вітчизняних підприємств?

Література: [1-8, 10, 13, 20, 23, 25].

Семінарське заняття 4

Тема: Системи менеджменту і корпоративна культура

Мета заняття. Набуття студентами знань щодо визначення місця корпоративної культури в системі менеджменту.

Базові поняття до теми.

Еволюція систем менеджменту відбувалася відповідно до універсального закону розвитку та соціальних, політичних, економічних, культурологічних процесів кожного етапу розвитку суспільства.

Процес формування й розвитку систем менеджменту відбувався послідовно і безперервно, він продовжується і по-сьогодні, вбираючи попередній досвід і збагачуючись сучасними інноваційними знахідками. Всесвітня глобалізація із її позитивними й негативними наслідками також активно впливає на створення якісно нової системи менеджменту і механізму її функціонування.

Процес еволюційних змін у системах менеджменту охоплював зміни й розвиток типів корпоративної поведінки, природи організації, прийняття управлінських рішень, зміни стилів лідера, теорій мотивації та інших ключових категорій менеджменту.

Еволюційний шлях, яким пройшли зарубіжні школи управління, засвідчує про визнання людського ресурсу як домінуючого фактору в системі менеджменту, оскільки людина є активним суб'єктом, носієм культури, генератором ідей, реалізатором місії підприємства.

Особисті якості лідера (характер, освіта, досвід, корпоративні здібності, інноваційна активність, тощо) закладено в основу моделі корпоративної культури. На етапі домінування адміністративних принципів управління лідером вважався керівник, у якого відчуття влади асоціювалося із власною величністю і авторитарними методами управління.

Специфіка корпоративної культури та її роль в еволюції менеджменту привели до зміни взаємовідносин не тільки в межах персоналу підприємства, але й між працедавцями і найманими працівниками, яких частіше почали залучати до спільної праці для досягнення корпоративної місії. Формальні й строго регламентовані норми взаємовідносин, які дистанціювали власників від персоналу, поступово переростали в співпрацю й партнерство.

За умов глобалізації світової економіки найважливішим фактором динамічного розвитку вітчизняних підприємств є наявність високоефективної інноваційної системи, спроможної забезпечити генерування і комерціалізацію інноваційних ідей, розвиток інноваційних організацій та формування високої інноваційної культури.

У цьому контексті важливо розглядати в єдиному ланцюжку змістове наповнення креативного менеджменту і корпоративної культури, яка в умовах інноваційного характеру національної економіки трансформується в інноваційну культуру.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий тип корпоративної культури – едхократичний, який є найперспективнішим, характерним для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються. Саме цей тип культури забезпечує ефективне функціонування корпорацій, орієнтованих на інтелектуальні послуги, розроблення і обслуговування програмного забезпечення, випуск високотехнологічної продукції, аерокосмічна індустрія,

нанотехнології тощо. Ці організації працюють в умовах постійної необхідності виробництва новаторської продукції (послуг), адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тут відсутні централізації влади і авторитарні взаємостосунки. Влада може передаватися від індивіда до індивіда (або від однієї цільової групи до іншої) в залежності від актуальної проблеми.

В умовах стрімких динамічних змін потрібний системний погляд на ринок, в якому відбуваються численні процеси, є люди, речі, форми, відносини. Ефективність функціонування ринкового середовища залежить не тільки від законів, які регулюють цей процес, відповідальності суб'єктів ринку та форми співпраці між ними, але й від морально-етичних норм, якими керуються суб'єкти ринку в своїй діяльності. Етичні аспекти всіх учасників ринкового середовища зумовлені рівнем розвитку їхньої культури. У взаємодії між суб'єктами ринку проявляються головні елементи їхніх корпоративних культур, і, разом із тим, формується нова специфічна форма корпоративної культури ринку.

Залежно від ступеня узгодження цілей між суб'єктами ринку, можливі такі стратегії поведінки на ринку:

1. Співпраця – як найвища форма існування на ринку, яка передбачає максимальне досягнення кожним учасником своїх цілей.

2. Протидія – повага тільки до своїх цілей з ігноруванням цілей партнера.

3. Компроміс – часткове узгодження власних цілей із цілями партнера заради збереження відносин у майбутньому та дотримання певної рівноваги на ринку.

4. Поступливість – нехтування своїми деякими намірами заради вигоди партнерові.

5. Втеча чи ухилення – відмова від контракту з метою не допустити досягнення цілей партнера.

Вибір стратегії залежатиме від конкретних обставин, зовнішніх і внутрішніх чинників, які стимулюватимуть або будуть гальмувати узгодження інтересів і розвиток ринкових відносин на основі моделі співробітництва та партнерства.

За такої моделі співробітництва конкуренти стануть партнерами і допомагатимуть одні одним у досягненні найвищої мети людства – гармонії на всіх рівнях і у всіх сферах і високих соціальних стандартів. Такий еволюційний поступ у взаємовідносинах між учасниками ринкових відносин можливий лише на основі доброї волі всіх у напрямі розширення групової свідомості. Ця нова ідея формує підвалини сучасної парадигми конкурентоспроможності, відповідає викликам ХХІ століття та приводить до підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринкових відносин.

Соціальна відповідальність є наслідком високої корпоративної культури і проявляється через прозору етичну поведінку та відображає обов'язок відповідати за соціальні зобов'язання, реалізація яких сприятливо вплине на якість умов праці, відпочинку й побуту персоналу підприємства. Соціальна відповідальність, крім того, характеризує ступінь готовності вітчизняних підприємств до надання безкорисливої добровільної допомоги у вирішенні

соціальних проблем не тільки власного підприємства, але й в масштабах регіону та держави.

Питання для обговорення:

1. У чому проявляється роль корпоративної культури у системі менеджменту?
2. Які ціннісні орієнтації домінували на певних етапах еволюційного шляху менеджменту?
3. Як соціокультурні тенденції сьогодення впливають на сутнісну характеристику менеджменту?
4. Як Ви розумієте поняття «креативний менеджмент»?
5. У чому проявляється взаємозв'язок між креативним менеджментом і корпоративною культурою?
6. Які функції корпоративної культури пов'язані з інноваційним розвитком економіки?
7. У чому проявляється суть інноваційної культури?
8. Яка роль корпоративної культури в управлінні змінами?
9. На чому побудована модель співіснування різних суб'єктів ринку?
10. Яка роль корпоративної культури в поширенні практики соціального партнерства?

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. На основі аналізу еволюційного шляху менеджменту і корпоративної культури проведіть паралель між їхніми функціями.
2. Як тема лідерства пов'язана із корпоративною культурою?. Проаналізуйте, які риси лідерства домінували на різних етапах розвитку менеджменту і якими цінностями послуговувалися лідери.
3. Проаналізуйте теорії становлення і розвитку менеджменту і порівняйте їх із типологією корпоративної культури.
4. Запропонуйте авторський Кодекс честі добропорядного виробника в Україні та Кодекс честі поведінки на ринку.
5. Опишіть три рівні соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

Література: [1-8, 10, 13, 20, 23, 25].

Семінарське заняття 5

Тема: Технологічні аспекти формування та розвитку корпоративної культури

Мета заняття. Набуття студентами знань щодо аспектів формування і розвитку корпоративної культури та факторів, що впливають на зміну корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки КК може частково змінюватися під впливом різних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Саме культура визначає шляхи вирішення проблем і способи організації та взаємозв'язки в процесі організації діяльності підприємства. Тому будь-які перетворення, локального чи глобального масштабу, на підприємстві будуть неефективними без відповідної зміни корпоративної культури, оскільки вона має фундаментальне значення для вибору напрямків розвитку підприємства.

Тому при зміні корпоративної культури треба дотримуватися певних правил:

- поетапність змін;
- морально-психологічна підготовка всієї організації до змін;
- поступовість, але системність нововведення;
- узгодження нововведень із базовими елементами КК;
- всезагальна згода на переоцінку корпоративних цінностей і зміну корпоративної культури.

корпоративної культури.

Процес формування, розвитку й змін КК може відбуватися відповідно до життєвого циклу організації. Оскільки в розвитку організації виділяють три важливих періоди, то кожен із них має свої проблеми культури і відповідні механізми їх вирішення.

На стадії формування організації формується її корпоративна культура відповідно до місії й стратегії розвитку організації. Базові цінності культури будуть закладатися провідними лідерами та керівником організації. Тобто взаємозалежність між базовими цінностями, нормами поведінки, системою взаємовідносин і поколінням менеджерів дуже велика.

На стадії зростання організації, в середині її життєвого циклу, культура поволі урізноманітнюється і менеджерам доводиться вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати.

На стадії зрілості та занепаду культура частково набуває дисфункціонального характеру, перестає бути активним потенціалом, тому вимагає змін, що відповідають викликам часу.

Процес формування і розвитку корпоративної культури буде неефективним, якщо відсутнє належне корпоративне і управлінське забезпечення.

Корпоративне і управлінське забезпечення процесу формування і розвитку корпоративної культури повинні охоплювати три взаємозв'язані аспекти системного підходу: функціональний, елементний і корпоративний. Корпоративне і управлінське забезпечення функціональної побудови корпоративної культури має за мету чітке визначення задач кожного керівника і виконавця; елементної побудови - забезпечення процесу необхідними ресурсами; корпоративної побудови - складання наказів і розпоряджень про створення спеціального підрозділу (робочої групи) із управління формуванням розвитком корпоративної культури.

Трансформаційні процеси в економіці здійснюються людьми, які мають свою систему цінностей і норм поведінки, традицій і моделей господарювання, об'єднаних цілісним поняттям корпоративної культури. Корпоративна культура належить до складних матеріально-духовних феноменів, вивчення яких стикається з низкою проблем, що включають оцінювання впливу факторів на формування та розвиток корпоративної культури.

Загальнопланетарний фактор пов'язаний із перехідними процесами, які спостерігаємо в масштабах сучасної цивілізації. Суть перехідних процесів зачіпає зміну суті суспільних систем загалом, тобто, індустріальне суспільство поступається місцем постіндустріальному та духовному (в недалекій перспективі), змінюючи систему цінностей та світогляду. Розвивається якісно нове суспільство, в якому інтелект, творчість, духовність домінуватимуть, а знання матимуть особливу цінність.

Глобалізація сучасної цивілізації також є свідченням перехідних процесів та якісних змін в суспільстві і, одночасно, індикатором зміни соціальних стереотипів, ціннісних поглядів та загострення багатьох проблем.

Політичний фактор проявляється через політичну культуру – важливий чинник суспільства, який формується відповідно до існуючих соціально-економічних відносин кожної країни.

Важливим фактором, який впливає на формування корпоративної культури є *інноваційність* як ознака сучасності, що стимулює інноваційні процеси розвитку економіки. Цей фактор вимагає адекватного до вимог часу удосконалення матеріальної складової культури, переорієнтації персоналу на активне сприйняття інноваційних ідей і розвиток креативності, тому саме він визначає суть стрижневих характеристик культури нового часу.

Екологічний фактор є особливо злободенним, адже екологічні катаклізми, свідками яких людство стає доволі частіше, засвідчують про серйозні проблеми в цій сфері, які заставляють керівництво підприємства переорієнтовувати екологічно небезпечні виробництва та змінювати свої відносини із оточуючим середовищем.

Оскільки соціальний порядок у суспільстві визначається культурою і відповідальністю, то серед багато численних факторів виділяємо в окрему групу *правовий фактор*, який породжує правову культуру. За допомогою права проявляються загальнолюдські інтереси та цінності, які становлять основу культури, а основою правової культури є правова діяльність.

Внутрішні фактори доповнюють загальну картину залежності корпоративної культури від різних чинників. Вони є наслідком стану внутрішнього середовища підприємства і також рясніють своєю строкатістю. У цій групі варто виділити найбільш впливові сили, до яких відносимо: власне, внутрішній стан підприємства (стабільність, динамічність, ділова активність, тощо); стадія життєвого циклу, на якій перебуває підприємство у період формування корпоративної культури; загальна психологічна готовність всього персоналу до змін, оскільки впровадження корпоративної культури неминуче приводить до змін; структура потреб персоналу, яка віддзеркалює настрої в напрямку розвитку матеріальних чи духовних потреб; ціннісна регуляція

поведінки людини, яка характеризуватиме мотив діяльності; існуючі на підприємстві традиції, ритуали, історія, міфи, система лідерства, тощо.

Питання для обговорення:

1. Для чого підприємству треба формувати свою корпоративну культуру?
2. Запропонуйте свій алгоритм формування корпоративної культури.
3. Які складові охоплюють технологічні аспекти формування корпоративної культури?
4. Як Ви розумієте механізм формування корпоративної культури?
5. Із яких основних етапів складається процес формування корпоративної культури?
6. За якими параметрами можна описати КК підприємства?
7. Які принципи впливають на формування та розвиток КК?

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Запропонуйте механізм зміни корпоративної культури відповідно до стадій життєвого циклу організації.
2. Запропонуйте свою систему мотивації формування й розвитку корпоративної культури для різних категорій персоналу організації.
3. Покажіть взаємозв'язок понять «економічна культура», «трудова етика» із господарським менталітетом.
5. Складіть свою класифікацію факторів, які впливають на розвиток КК в умовах глобалізації. Оцініть вплив цих факторів, виділивши фактори сприятливого та несприятливого впливу.

Література: [1-8, 11, 19, 23].

Семінарське заняття 6

Тема: Вплив національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури

Мета заняття. Набуття студентами знань щодо визначення рівня впливу національного менталітету на формування і розвиток корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Національний менталітет є важливим чинником і, водночас, засадничою категорією у формуванні корпоративної культури. Ментальність – це спосіб світосприйняття і поведінки людей визначеної епохи й культурної парадигми.

До споріднених рис ментальності та культури відносяться такі функціональні поняття як: світогляд, світосприйняття, світовідчуття, світорозуміння.

Структура ментальності розглядається в літературі як певна цілісність, що репрезентована в «трьох головних структурних вимірах: компонентному, рівневому і функціональному».

Розрізняють різні види ментальності: національну, статеву, вікову, професійну, античну, середньовічну, барокову, політичну, правову, господарську, екологічну тощо. Перелічені види ментальності мають різну типологію, але виходять із трактування ментальності як визначеної соціально-психологічної структури, що характеризує специфіку сприйняття та поведінку різноманітних суспільних груп.

Спорідненими ознаками господарського менталітету і корпоративної культури є: функції, які вони виконують; структура яка формує їхню цілісність; рівні, з яких вони складаються; підсистеми та мотиваційні важелі. Серед виділених п'яти ознак перші три є майже тотожними, а підсистеми тотожні тільки за кількістю (дві в обох випадках), але відмінні за сутнісною ознакою.

Залежно від національної ментальності й закладених в неї конструкцій можуть бути різні прояви господарської ментальності у ставленні до праці, зокрема: «працьовитість – утриманство»; наполегливість, пильність – байдужість; відношення до темпу роботи - систематичність або хаотичність; обачність чи схильність до ризику, авантюризм.

Отже, охарактеризуємо специфічні ознаки українського господарського менталітету. Такими ознаками є: працелюбність, прагнення до спокійної, незалежної, сповненої життєвої філософії праці. Добробут асоціюється з працею і заслуговує на високу повагу. Деяка фанатичність у ставленні до самого процесу праці. Ментальною настановою є не стільки прибуток як такий, скільки сам процес праці, а також задоволення від неї. Генетичний нахил людей до певних типів праці, діяльності: рішучість, ретельність, вимогливість – це риси ставлення до праці українця. Вимогливість породжена амбітністю, компонентами якої є самоповага, гордість, відповідальність. Важливою суттєвою рисою українського господарсько-ментальної парадигми є індивідуалізм, (ідея до міцної особистості) повага до приватної власності. Індивідуалізм українця протистоїть стадності, але його відданість улюбленій справі спонукає знаходити спільників та однодумців. Звідси потяг українця до різних спілок, громад, артілей тощо.

Важливою ознакою є також поєднання індивідуалізму із колективною працею (спільні польові роботи, толоки, чумацькі валки, артілі та кооперативи), що обов'язково ґрунтується на засадах добровільності і відбувається у формі «громади» як об'єднання особистостей.

Господарська діяльність є багатофакторною структурою що розвивалася при різних умовах і тому має різні домінанти. Серед багаточисленних факторів виділяють такі: етнічний, біологічно-генетичний, космогенний, географічне середовище, психологічний, культурно-спіритуалістичний, релігія, ідеологія, культура, пасіонарність, суспільно-історичний. Серед факторів можна виділити ті, які мають відносно сталу сутнісну природу і ті, які змінюватимуться залежно від історичних трансформацій.

Розглянемо вплив основних факторів на формування українського господарського менталітету.

1. Культурні архетипи національного несвідомого (етнічні константи). До таких архетипів відносять, насамперед, архетип Матері-Землі, який пов'язаний із автохтонністю українського етносу, його ідеальної адаптації до певної території, і викликає почуття святості.

2. Географічний фактор є також важливим в українській господарській ментальності, оскільки впливає на уклад життєдіяльності українців, їх світовідчуття.

3. Суспільний фактор виступає як змінний рушій, залежно від трансформації суспільних структур, тому його розглядають в історичному контексті як досить широкоаспектний фактор, який охоплює визначені історико-культурні умови, що обумовлюють тип відношення до господарської діяльності взагалі та її різноманітних видів, зокрема, стереотипи економічної поведінки, взаємовідносин між колективом та індивідом та інші ментальні настанови.

4. Релігійний та ідеологічний фактор. Релігійний фактор виступає як досить специфічний державний феномен, що мав значний вплив на формування головних засад національного господарського менталітету.

5. Етичний фактор можна виділити як окремий і для українців він відображений, зокрема, в етичній концепції Г. Сковороди, що закликає до встановлення гармонічних відносин людини із світом, головним засобом досягнення якої є пошук «зрідненої» для кожного індивіду праці (це дещо нагадує дві, вже згадані, західні ментальні парадигми у відношенні до праці).

6. Ідеологічний фактор (можна розглядати в контексті релігійного) – стрижнем якого є певна ідея.

Питання для обговорення:

1. Які принципи впливають на формування та розвиток КК?
2. Як національний менталітет впливає на розвиток корпоративної культури?
3. Охарактеризуйте важливі культурні архетипи українського господарського менталітету.
4. Як Ви розумієте ментальне поле культури?
5. Назвіть історичні типи менталітету.

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Відомо, що смислові поняття основних категорій і методів менеджменту, як і ціннісних орієнтацій, відрізняються у різних куточках світу. У зв'язку з тим, проаналізуйте ставлення до праці, влади, бюрократії, творчості, відповідальності у Західній та Східній Європі, Канаді, Японії, Китаю.

2. Запропонуйте авторську модель поведінки представників різних культур у транснаціональних корпораціях. За допомогою яких цінностей можна досягти гармонії у багатонаціональному колективі?

3. Запропонуйте схему трансформації індивідуальних ознак конкурентоспроможності особистості в колективні.

Література: [1-8, 9, 12, 22, 23].

Семінарське заняття 7

Тема: Система цінностей і мотивація

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань та навичок щодо використання системи цінностей і мотивації у формуванні корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Взаємовплив корпоративної культури та управління персоналом доцільно розглядати в розрізі загальної системи управління персоналом організації.

Система управління персоналом організації – це цілісна структурна сукупність підсистем, у яких реалізуються взаємопов'язані між собою функції управління персоналом, які залежать від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Система управління персоналом складається з підсистеми загального та лінійного керівництва, а також з функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Стратегія управління персоналом повинна носити довготерміновий характер, враховувати вплив багатьох чинників і відповідати загальній стратегії організації. Крім того вона забезпечується відповідною культурою та орієнтується на вже існуючу в організації.

Корпоративна культура є одним із головних чинників, які забезпечують реалізацію стратегії підприємства. Культура є продуктом внутрішніх соціальних сил і проявляється у системі цінностей та принципах ведення справ, що визначаються керівництвом компанії, в етичних нормах та офіційній політиці (особливо у ставленні до робітників, профспілок, акціонерів, покупців), у традиціях організації, в міжособистісних стосунках, практиці контролю за роботою персоналу, в чітких настановах і кредо компанії, в особливому внутрішньому середовищі організації.

Про соціальну відповідальність бізнесу мова йде порівняно недавно, як і про корпоративну культуру. Очевидним є факт, що організації, які не прагнуть побудувати сильну позитивну культуру, не прагнуть і до соціальної відповідальності. Лише ті організації, керівництво яких мислить прогресивно і стратегічно, можуть в майбутньому зайняти гідну конкурентоспроможну позицію на ринку. Соціальна відповідальність є своєрідною зовнішньою проекцією корпоративної культури підприємства.

Соціальна відповідальність – це зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством в цілому для поліпшення якості їхнього життя.

Соціальну відповідальність можна зобразити як сукупність обов'язків (економічні; правові; морально-етичні; філантропічні), які має підприємство перед різними суспільними групами.

Практична цінність корпоративної культури в управлінні персоналом та покращення ділової активності організації взагалі полягає в тому, що вона дає змогу формувати різні сценарії діяльності. Сценарії діяльності формують, виходячи з базових цінностей організації та мети її діяльності.

Культура діяльності багатопланова, вона відображає культуру мислення, спілкування, праці, навчання, відпочинку, тобто, це синтезоване поняття.

Культура мислення відображає якість мислення. У кожній культурі мислення пристосовується до вирішення тих завдань, які постають перед нею, отже, якісно різні культурні світи характеризуються і якісно різними культурами мислення. Однак, існують загальні вимоги до організації мислительських процесів, серед яких виділяють такі: рефлексивність, аргументованість, критичність і самокритичність.

Рефлексивність характеризує те, що організація мислительського процесу охоплює не тільки роздум над вирішуваним завданням, але й роздуми про те, як проходять розмірковування над завданням.

Аргументованість підтверджує об'єктивність мислення і думки. Необґрунтована думка є певним припущенням, гіпотезою.

Самокритичність відображає вміння людини об'єктивно оцінювати аргументацію своїх думок а критичність означає необхідність самостійно оцінювати правильність будь-якої іншої думки.

Культура спілкування відображає словесну взаємодію людини з людиною.

Головна мета стимулювання – це взаєморозуміння. Аналіз середньостатистичного робочого дня керівника показує, що біля 85% робочого часу у нього витрачається на говоріння, слухання, переписку, тобто на спілкування чи комунікацію. Отже, увага до культури спілкування і комунікацій надзвичайно велика.

Процес комунікації – це динамічний обмін ідеями, думками, запитаннями та інформацією між людьми, який відбувається на різних рівнях: формальному чи неформальному, інтелектуальному чи емоціональному.

Культура навчання відображає об'єктивне прагнення людини пізнавати світ і себе в ньому впродовж усього життя. Виділяють буденно-практичне навчання, демонстраційне, розвивальне, креативне.

Характеризуючи корпоративну культуру, необхідно також розглядати корпоративний імідж. Головними складовими іміджу є прагматичність, життєздатність, узагальненість, довірливість і виразність.

Корпоративний імідж – це узагальнений, об'єднаний образ організації як цілісного утворення, а не окремих її складових елементів – персоналу чи товару.

Корпоративний імідж відображає сукупність уявлень про вид діяльності, напрямки і спонукальні мотиви розвитку, очікувану поведінку, ділову репутацію, успіхи, ступінь стабільності організації, які склалися у свідомості певних груп суспільства.

До числа основних структурних елементів корпоративного іміджу відносять: імідж керівника (першої особи), імідж персоналу, внутрішній імідж, зовнішній імідж, імідж споживача, та імідж товару (послуги).

Питання для обговорення:

1. Як корпоративна культура впливає на розвиток персоналу?
2. Які є основні форми корпоративних цінностей? Розмістіть їх у ієрархічному порядку.
4. Опишіть етапи розроблення стратегії управління персоналом організації.
5. Що розуміють під поняттям «соціальна відповідальність»?
6. За якими критеріями оцінюють рівень соціальної відповідальності організації?
7. Як взаємодіють корпоративна культура та система мотивації в організації?
10. Що розуміють під поняттям «цінності»?
11. Охарактеризуйте систему цінностей, притаманну англосаксонському світу.
12. Чим відрізняються цінності конфуціанського світу від цінностей китайського?
13. Якою є сучасна система цінностей українського етносу?
14. Наведіть чинники, які впливають на формування цінностей.

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Виділіть основні аспекти та елементи, які формують корпоративний імідж будь-якої організації.
2. Запропонуйте структуру та зовнішній вигляд корпоративного видання вашого вишу (інституту, факультету, кафедри, групи).
3. Запропонуйте механізм подолання конфлікту цінностей в організації
4. Запропонуйте заходи для переконання працівників у необхідності формування корпоративної культури в організації.
5. Проведіть паралель між культурними сценаріями діяльності і життєвими сценаріями діяльності.
6. Запропонуйте основні норми внутрішньої культури, які можна покласти в основу культурних сценаріїв спілкування.

Література: [1-8, 9, 17, 20, 22].

Семінарське заняття 8

Тема: Вибір стратегії і тактики формування корпоративної культури

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок щодо вибору стратегії і тактики формування корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Кожне підприємство перебуває у процесі безперервних змін і пошуку шляхів адаптації до них, оскільки в іншому випадку його здатність вижити в

зовнішньому динамічному середовищі істотно знижується. Підтримувати успішне функціонування на ринку підприємства зможуть завдяки завчасно розробленій стратегії, в якій необхідно закладати різні сценарії розвитку. Загальна увага до проблем формування стратегій неухильно зростає, оскільки зростає конкурентна боротьба, яка вимагає від підприємства швидкого та адекватного реагування на зміни кон'юнктури ринків. Оскільки сьогодні забезпечення високого конкурентного статусу на ринку можливе завдяки внутрішнім чинникам (зокрема, корпоративній культурі), то вибір стратегії конкурентоспроможності повинен охоплювати аспекти корпоративної культури. Таким чином виникає потреба в розробленні методів формування стратегії підприємства як в умовах складності і багатоплановості процесів, що проходять всередині нього, так і в умовах зовнішнього середовища, та інтеграції функціональних стратегій в єдину стратегію розвитку підприємства.

Стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку підприємства. Отже, стратегія відображає цілісну комплексну програму, яка допомагає керівництву підприємства досягнути поставленої мети, оптимально використовуючи свій потенціал і ресурси.

Початком моделювання стратегії КК є ознайомлення із існуючими типами корпоративних стратегій взагалі, серед яких найчастіше виділяють такі: базова; конкурентна; функціональна.

Види стратегії:

- Формування КК;
- Розвитку КК;
- Зміни КК;
- Передачі елементів КК;
- Відтворення КК.

На підставі перелічених типів і видів стратегій формується цілісна інтегрована стратегія підприємства, якій має бути співзвучна корпоративна культура. Під час формування КК і моделювання її стратегії необхідно вирішувати низку важливих методологічних проблем: вибрати рівень дослідження процесу формування КК; окреслити базові принципи формування стратегії; сформувати систему критеріїв, які використовуються в обґрунтуванні вибору стратегії; розробити алгоритм (блок-схему) стратегії формування і розвитку корпоративної культури; скласти стратегічний баланс потенційних можливостей підприємства, пов'язаних із формуванням його корпоративної культури.

Основними властивостями стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і постійно підтримувати конкурентні переваги на ринку.

Ефективність побудови і реалізації стратегії залежить від *принципів*, яких необхідно дотримуватися, а саме: системності, безперервності, гнучкості, точності та інших.

Умови, за яких відбувається зміна корпоративної культури:

- 1) невідповідність КК і загальної стратегії розвитку підприємства;
- 2) зміна зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 3) вихід підприємства на міжнародний ринок і необхідність формування інтеракльтури;
- 4) конфлікт основних цінностей;
- 5) зміна лідерів, які визначили тип корпоративної культури і впливали на її формування;
- 6) невідповідність існуючої КК викликам часу;
- 7) реорганізація підприємства.

Зміна корпоративної культури може мати частковий і епізодичний характер і охоплювати зміну тільки процесів або структури на підприємстві. Системні зміни поширюватимуться як на відносини у межах підприємства, так і на комунікаційні процеси із зовнішнім середовищем. Цей процес є складнішим і супроводжуватиметься конфліктами інтересів.

Формуючи стратегію КК, враховують період часу (як правило, 5-10 років), розбивають його на окремі етапи і планують конкретні заходи на кожному із етапів.

Процес вибору оптимальної стратегії формування і розвитку корпоративної культури складається з окремих етапів, які передбачають: визначення стратегічних цілей та завдань для формування і розвитку корпоративної культури; оцінку рівня і стану існуючої корпоративної культури та її відповідності місії підприємства; визначення напрямів бажаних змін КК; формування критеріїв, обмежень і генерацію альтернатив для вибору оптимальної стратегії; вибір оптимальної стратегії формування і розвитку корпоративної культури на основі системи критеріїв; розроблення концепції та програми “Формування і розвиток корпоративної культури” із зазначенням обов’язків та відповідальних осіб; контроль за реалізацією програми та її оцінка.

Вибір тактики в процесі формування й розвитку КК має за мету послідовну й поетапну реалізацію уже виробленої й прийнятої на даному підприємстві стратегії, тобто, це цільова допомога в реалізації стратегії.

Тактичні завдання формування й розвитку корпоративної культури націлені на конкретний результат, якого прагне досягнути підприємство на певному етапі. Оскільки тактичні завдання завжди обмежені часовими рамками та ресурсними можливостями, то вони прискорюють загальний результат і не дозволяють розпорошувати енергію. Завдяки тактиці відбувається координування процесу реалізації стратегії.

Питання для обговорення:

1. Які ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації Ви можете назвати?
2. Які моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації зустрічаються в наукових джерелах?
3. Охарактеризуйте особливості стратегічних дій у процесі формування корпоративної культури.

4. Охарактеризуйте особливості тактичних дій у процесі формування корпоративної культури.

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Сформууйте соціальну концепцію кадрової політики організації, яка б відображала позитивну корпоративну культуру.

2. Запропонуйте перелік питань для анкети з метою визначення відповідності працівника корпоративній культурі організації під час прийому його на роботу.

Література: [1-8, 9, 12, 19, 22, 23].

Семінарське заняття 9

Тема: Оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури

Мета заняття. Набуття студентами теоретичних знань та практичних навичок щодо оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративної культури.

Базові поняття до теми.

Теоретико-методологічне дослідження формування корпоративної культури зумовлює подальше оцінювання складу й структури корпоративної культури та аналізування її впливу на показники діяльності підприємства. Першочергове завдання аналізування корпоративної культури полягає у створенні загальної концепції аналізу та побудові логічної конструкції процедури аналізу. Технологічним питанням при цьому є вибір суттєвих моментів аналізу і відсіювання несуттєвих, а методологічним - що саме вважати за суттєве, а що ні? Методологічною проблемою є вибір рівня аналізу, оскільки на кожному рівні поняття суттєвості буде відрізнятися, а також мети, яку ставимо перед собою в процесі аналізу.

Змістовність аналізування визначається певними принципами, до яких можна віднести такі:

1) принцип цілісності (передбачає цілісний підхід до вивчення корпоративної культури з метою інтегрування знань про неї);

2) принцип системності, що дозволяє вивчати елементи, взаємозв'язки, відносини та рівні корпоративної культури;

3) принцип комплексності, який дає знання про різні якості, властивості та стан корпоративної культури;

4) принцип ціленаправленості, який вказує напрям аналізу відповідно до вибраної цілі, пов'язаної із формування та розвитком корпоративної культури;

5) принцип розвитку, який дозволяє оцінити можливості удосконалення корпоративної культури та вивчати її потенціал;

б) принцип динамічності, за допомогою якого своєчасно фіксуються зміни в станах, структурі корпоративної культури та факторах, які впливають на її формування.

Для аналізу корпоративної культури доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники та критерії. З огляду на специфіку корпоративної культури як тонкопланової категорії в системі менеджменту, не завжди є можливість оперувати кількісними величинами і використовувати формалізовані оцінки, тому увага звертається на якісні, які характеризують якість поточного процесу і якість розвитку. Кількісні показники, як і кількісні критерії є підтвердженням певного факту, який стосується досліджуваного явища.

Критерії якості дають уяву про глибину і міцність процесів, які відбуваються в процесі формування й розвитку корпоративної культури, а також тих процесів, що відображають її вплив на ділову, соціальну, інноваційну активність підприємства.

Для повноти аналізу критерії кількісні та якісні доповнюють критеріями відношення і часу. Критерії відношення відображають мотив поведінки персоналу під час формування корпоративної культури. Критерії часу – відображають стійкість корпоративної культури у часовому вимірі, її потенціал та можливість розвитку.

Технологія аналізування корпоративної культури охоплює певну етапність процесу його протікання та вибір інструментарію для оцінки рівня корпоративної культури.

Процес аналізування починається з етапу формування переліку функцій корпоративної культури, інформація про які широко представлена в різних літературних джерелах і описана в першому розділі. Під час цього етапу експерти разом із представниками підприємства, керуючись принципом доцільності, можуть узгоджувати перелік функцій, доповнювати їх, але в межах загальноприйнятої класифікації.

Наступний етап передбачає формування сукупності ознак для кожної функції, зміст яких повинен відображати їхню сутність. При цьому ознаки можна сформулювати у запитальній формі чи стверджувальній (судження). Отже, під час формування анкети враховується думка підприємства, що забезпечує більшу об'єктивність дослідження. Мінімальне число запитань повинно бути не меншим, ніж три, максимальне – в межах розумного, частково беручи до уваги те, що респонденти не завжди охоче відповідають на анкети із великою кількістю запитань.

Третій етап аналізування корпоративної культури передбачає вибір системи оцінки кожного змістового наповнення функції. Передбачається оцінювати якість функцій за бальною системою, проставляючи навпроти кожного судження бали від одного до п'яти, тобто, інструментарієм оцінки служить п'ятибальна система. Якщо респонденти вважають, що певний пункт, який характеризує зміст конкретної функції на його підприємстві не відповідає реальності, тобто, функція не працює, то проставляють 0 балів.

На четвертому етапі підсумовуємо результати кожного блоку функцій і виводимо загальний підсумок.

П'ятий етап передбачає вибір шкали, за якою оцінюватиметься рівень корпоративної культури: низький, тобто, незадовільний, середній (задовільний), достатній і високий рівень. За необхідності можна ввести проміжну оцінку, яка відобразить допустимий рівень корпоративної культури.

Вплив корпоративної культури на діяльність організації виявляється в досягненні основної мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу організації, яка є складовою її загального економічного потенціалу. Досягнення важливої мети корпоративної культури – підвищення трудового потенціалу приводить до зростання компетенції персоналу, яке означає зростання прибутковості організації в цілому. Компетентніші працівники характеризуються креативним мисленням, вони здатні генерувати ідеї і працювати продуктивніше. Усе це позитивно відіб'ється на якості продукції, дозволить організації розробляти власні унікальні технології та продукцію, самим підвищуючи тим самим загальну ділову активність.

Існує чимало індикаторів, які підкреслюють важливість корпоративної культури як внутрішнього джерела інноваційного розвитку й примноження потенціалу організації.

Однак проблемою є оцінка ефективності КК, тобто, відповідь на питання:

- яку саме культуру можна назвати ефективною?
- чи існують взагалі показники ефективних культур?
- чи можлива оцінка ефективності КК?

Крім якісних показників для оцінки ефективності КК треба використовувати показники, які мають кількісний характер. Їх доцільно згрупувати у відповідні блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної ефективності.

Вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства оцінюють за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства загалом.

Ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Причому ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість і т.д.), але і чинники мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

Питання для обговорення:

1. Які ознаки впливу корпоративної культури на успішну діяльність організації Ви можете назвати?
2. Для чого проводять діагностику корпоративної культури?
3. Які основні задачі діагностики можна виділити?
4. Чим відрізняється теоретично-концептуальний аналіз КК від економічного аналізу?
5. Які методики діагностики корпоративної культури Вам відомі?

6. Назвіть проблемні аспекти в оцінюванні ефективності корпоративної культури.

7. У чому простежується взаємозв'язок між типами культури й показниками ефективності?

8. Назвіть показники ефективності, на основі яких можна оцінити рівень корпоративної культури.

Творчо – прикладні завдання для самостійного опрацювання:

1. Запропонуйте якісні параметри для оцінювання корпоративної культури вишу. Обґрунтуйте Вашу пропозицію.

2. Сформулюйте свій блок запитань для анкети, на основі якої можна оцінити ефективність міжособових відносин на підприємстві.

3. Складіть анкету для визначення соціально-психологічного клімату у Вашому колективі (групі). Проведіть анкетування. Опрацюйте результати, зробіть висновки.

4. Запропонуйте форму і зміст анкети для визначення творчого потенціалу організації.

Література: [1-8, 9, 12, 19, 22, 23].

5 ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ

Контрольні заходи з навчальної дисципліни «Корпоративна культура» включають: поточний контроль, підсумковий контроль, семестровий контроль (залік).

Поточний контроль здійснюється під час проведення семінарських занять з навчальної дисципліни і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль проводиться шляхом з'ясування ступеню володіння теоретичними знаннями, необхідними студенту на семінарському занятті за конкретною темою, виявлення його активності під час заняття, уміння приймати аналітичні рішення у ході розв'язання практичних ситуацій, здатності представляти інформацію аналітичного характеру за допомогою мультимедійних засобів та обирати правильне рішення з кількох альтернативних (тестування). Розподіл балів, які отримують студенти під час семінарських занять за різними формами поточного контролю представлено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Форми поточного контролю та розподіл балів

Форма контролю		Кількість балів
1		2
1	Підготовленість до семінарських занять (9 занять по 1 балу)	0...9
2	Активність у ході семінарського заняття (9 занять по 1 балу)	0...9
3	Підготовка презентацій, тестів, кросвордів тощо (9 занять по 3бали)	0...27
4	Самостійна робота (2 с/р по 3 бали)	0...6
5	Підсумкова контрольна робота (1 к/р до 9 балів)	0...9
Разом:		0...60

Самостійні роботи проводяться наприкінці першого та другого змістовного модулів.

Наприкінці вивчення навчальної дисципліни виконується Комплексна контрольна робота. Варіанти завдань до самостійних та контрольної роботи знаходяться в пакеті документів на дисципліну.

Бали, які набрані студентом під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок.

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів вивчення студентами навчальної дисципліни «Корпоративна культура». Студенти за результатами модульних контролів протягом семестру отримують сумарну модульну оцінку, яка за умов достатньої кількості балів, які набрали студенти протягом семестру, може складати 60 балів.

Семестровий контроль проводиться у формі заліку з навчальної дисципліни «Корпоративна культура» в обсязі навчального матеріалу,

визначеного навчальною програмою, і в терміни, встановлені навчальним планом. Залік для студентів проводиться наприкінці семестру. Питання до заліку знаходяться в пакеті документів НМК дисципліни.

Розподіл балів, які отримують студенти під час заліку за різними видами підсумкового контролю з врахуванням результатів поточного контролю подано у таблиці 5.2. Для перерахунку оцінок ECTS в оцінки за національною шкалою використовується таблиця 5.3.

Таблиця 5.2 – Види підсумкового контролю та розподіл балів

Підсумковий контроль		Кількість балів	
1	Теоретичні питання №1	0...	10
2	Теоретичні питання №2	0...	10
3	Теоретичні питання №3	0...	10
4	Теоретичні питання №4	0...	10
5	Результат поточного контролю	0...	60
Зважена семестрова оцінка		0...	100

Таблиця 5.3 – Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
66-74	D	задовільно	
60-65	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

6 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова:

1. Задихайло Д.В. Корпоративне управління. Навч. посібник / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г.В. Назарова. — Харків: Еспада, 2003. — 687 с.
2. Захарченко В.И., Меркулов Н.Н. Корпоративная культура и высокотехнологическое производство / В. И. Захарченко, Н.Н. Меркулов. — Одесса. ОЮИ ХНУВД. —2008 г. — 83 с.
3. Ігнат'єва І.А., Гарафонова, О.І. Корпоративне управління: підручник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну.- К.: Центр учбової літератури, 2013. - 600 с.
4. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов М.: Из – во “Альфа – Пресс”, 2005. — 352 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Ф; [пер. с англ.]. — М.: "Дело", 1992. — 702 с.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. — СПб.: Питер. 2001. — 352 с.
7. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно–методические материалы / Т.О. Соломанидина. — М.: ИНФРА. 2007. — 395 с.
8. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 „Менеджмент організацій”. — Харків: ХНАМГ, 2009. - 278 с.

Додаткова:

9. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятия: Монография / В.А. Василенко -К.: Центр учеб лит., 2005. —648 с.
10. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура. Монографія. / Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренєв Е.Н., Мажура І.В. // [За заг. ред. А.Е. Воронкової]. —Дрогобич: Вимір, 2006. —367 с.
11. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування Наукове видання. / Н.Л. Гавкалова — Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. — 400 с.
12. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. / В.М. Гриньова, О.Є. Попов-Харків: вид-во ХДЕУ, 2003. —324 с.
13. Джеральд Гринберг. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон; [пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова]. — М.: Вершина, 2004. — 912 с.
14. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління. Монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко; — К.: Знання, 2007. — 287 с.

15. Жуковська Т.О., Кудря Я.В. Мотивування при формуванні корпоративного духу кадрів на акціонерних підприємствах машинобудування України / Т.О. Жуковська, Я.В. Кудря // Актуальні проблеми економіки. –2008. –№12(90). –С. 77-83.
16. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія / Галина Захарчин –Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. –276 с.
17. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ. под. ред. И.В. Андреевой]. СПб. Питер, 2001 320 с.
18. Ковалевский С.В. Корпоративная культура как основа системы управления качеством подготовки студентов вуза. Корпоративна культура організацій ХХІ століття. 36 наук. праць / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2005. –112 с.
19. Корпоративна культура: Навч. посібник / [під заг. ред. Г.Л. Хаєта]. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. –403 с.
20. Корпоративная культура делового общения: Главные правила общения и поведения в современном обществе / [Авт.-сост. И.Н. Кузнецов]. – М.: АСТ, Мн.: Харвест, 2005. – 608 с.
21. Котлер Філіп, Лі. Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Філіп Котлер, Лі. Ненсі; [пер. з англ.. С. Яринич]. –К.: Стандарт, 2005. –302 с.
22. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. /І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2008. – 292 с.
23. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение / Л. Маллинз. Мир "Новое знание". 2003. –909 с.
24. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. Краматорськ, ДДМА. 2004 –384 с.
25. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков: Гомунитарный центр. 2005. – 458 с.
26. Sveiby K.E. Thy New Organisational Wealth – Menacing and Measuring Knowledge - Based Assets. -San-Francisco, 1997.
27. Thompson A., Strickland A., Crafting and Executing Strategy: Text and Reading. Irwin, New York; Burr Ridge :McGraw-Hill, 2001.