

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 10

*Матеріали ІХ Всеукраїнської
науково-практичної конференції
“Становлення та розвиток української державності:
актуальні проблеми державного та регіонального управління
на сучасному етапі розвитку суспільства”,
м. Київ, МАУП, 14 листопада 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук, проф.;
А. А. Ізнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук, проф.;
І. П. Бідзюра, д-р політ. наук, проф.;
Ф. М. Медвідь, канд. філос. наук, проф.
О. В. Куроченко, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соціальних наук, проф.;
В. В. Утвенко, канд. іст. наук, доц.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук, проф;
М. В. Чечетов, д-р наук держ. упр., проф.;
Н. П. Ярош, д-р наук держ. упр.

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Становлення і розвиток української державності : [зб. наук. пр.] /
МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 10: Матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. “Становлення та розвиток української державності: актуальні проблеми державного та регіонального управління на сучасному етапі розвитку суспільства”, м. Київ, 14 листоп. 2013 р. / редкол.: А. М. Подоляка (голова) [та ін.]. — 2014. — 414 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано статті учасників науково-практичної конференції, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — становленню України як держави. Розглядається формування державності в Україні у різні періоди історії та в різних аспектах.

Для науковців і державних службовців, політиків і політологів, викладачів і студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і суспільства.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2014

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2014

Шаповалова А. М. Влада та громадянське суспільство в контексті глобалізаційних процесів ХХІ століття.....	110	Омельчук В. В. Італія в системі політико-правових впливів Візантійської імперії у VI столітті.....	177
Лісовський П. М. Толерантність як духовний пріоритет феноменології мудрості в сучасну добу глобалізму.....	114	Медвідь Ф. М., Хоменко В. О., Васильєва З. А. Становлення і розвиток правової держави в Україні: філософсько-правові засади	182
Утвенко В. В. Регіональні особливості розвитку житлово-комунального господарства України	116	Медвідь Ф. М., Чорний Е. В., Нестеренко О. С. Методологія юридичної практики в умовах модернізації політичної системи України	188
Гольцов А. Г. Геостратегія України за умов асоціації з Європейським Союзом.....	122	Медвідь Ф. М. Політико-правові погляди Тараса Шевченка	194
Гула О. А. Досвід державного управління в системі освіти Польщі	127	Баєв В. В. Міжнародне та державне регулювання відносин у сфері управління якістю на туристичних підприємствах.....	199
Дікарев О. І., Фоміна І. М. Стратегічний менеджмент політичних ризиків: світовий досвід та Україна	130	Золотаревський А. В. Місце соціального інтелекту в системі державного управління.....	206
Філіна Г. І. Ефективне ціноутворення як невід'ємна складова стратегії розвитку підприємства	138	Марченко С. М. Упровадження електронних торгів як механізм забезпечення ефективності системи державних закупівель України	208
Кобрицький В. В., Григор'єва М. І. Проблеми адаптації іноземних корпоративних культур при спільному підприємстві в Україні.....	140	Чернявський А. А., Моторний П. О. Фінансово-правові механізми розвитку інновацій у банківській сфері України: теорія та практика	215
Коваль М. І. Оцінка та класифікація основних засобів: теорія, практика, шляхи вдосконалення	150	Бортник В. А. Удосконалення методів державного управління.....	220
Чупрій Л. В., Настояща К. В. Концептуальні підходи до державної політики в гуманітарній сфері (безпековий вимір)	157	Слободян С. І. Сутність комунікативних технологій та пов'язані з ними проблеми громадської думки	225
Шклярчук С. Г. Глобальні тенденції в трансформаційних процесах світової фінансової системи	160	Сабадуха О. В., Чорна М. Ф. Проблема політичної відповідальності в умовах розбудови	
Шконда В. В. Інноваційні кластери в стратегії розвитку економіки України	168		

ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ІНОЗЕМНИХ КОРПОРАТИВНИХ КУЛЬТУР ПРИ СПІЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ В УКРАЇНІ

Становлення і розвиток української державності, вип. 10, с. 140–149

Україна переживає період значних змін у різні сфери життя. Збільшилася кількість представництв іноземних компаній, які працюють на території України. З'явилося багато нових фірм, керівництво і частину фахівців яких становлять іноземці. Переваги відкриття представництв іноземних підприємств в Україні незаперечні: вони виступають джерелом створення високооплачуваних, порівняно з національними фірмами, робочих місць, а також завдяки виробничій та науково-технічній кооперації забезпечують інтеграцію вітчизняної економіки у світову. Але завдяки цьому змінюються також і критерії ділових відносин та, відповідно, і цінності, що лежать в основі корпоративної політики.

Зараз більшість представництв іноземних фірм живуть за тими самими корпоративними законами, що й безпосередньо країни їх базування — від форми звітності до форми одягу. Про використання традиційних українських методів ведення бізнесу стосовно таких компаній мова йти не може. При цьому всі учасники процесу формування корпоративної культури розуміють, що українцям

чужі поняття протестантської етики чи кодексу самураїв. Відмінності менталітетів і культур призводять до того, що скопійовані корпоративні правила нерідко виглядають щонайменше безглуздо.

Дослідження проблем та методів формування корпоративної культури здійснюють зарубіжні та вітчизняні науковці. Відомі праці Г. Хофстеде, Е. Шейна, К. Камерона, Р. Куїнн, В. А. Співака, О. С. Виханського, Н. С. Резанова, О. Шеремета, Є. М. Палиги, В. І. Голікова, Д. В. Задихайла, О. Р. Кібенка, Г. В. Назарова та ін. Аналіз зарубіжної практики свідчить, що організації, діяльність яких ґрунтується на постулатах корпоративної культури, функціонують особливо ефективно. Щодо України, то корпоративному менеджменту, який враховує національні особливості вітчизняного працівника, не приділяється належної уваги.

Корпоративна культура, схвалена у центральному офісі, найчастіше без змін переноситься на філії. Утім, вітчизняні компанії часто самі запозичують чужу корпоративну культуру, ідучи шляхом найменшого опору: набагато простіше і у відносинах з

головним офісом, і у власній роботі використовувати модель корпоративної культури, створену й опрацьовану колегами до дрібниць, ніж створювати власну. Розбіжність поглядів на вирішення організаційних питань через національні особливості може призвести як до зниження економічної ефективності діяльності підприємства, так і до припинення діяльності представництва іноземної компанії (рис. 1).

Разом з тим, поряд із зближувачими нації характеристиками має місце і цілий ряд специфічних для кожної окремої організаційної культури осо-

бливостей. Нижче наведено чинники, що відрізняють управління людськими ресурсами в міжнародних фірмах від управління цими ресурсами в конкретній країні.

1. Розбіжності ринків праці. У кожній країні існують свої особливості структури робочої сили і витрат на неї, і багатонаціональні компанії можуть отримати вигоду, маючи доступ до робочої сили різних країн.

2. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в іншу країну перед людьми виникають правові, економічні, фізичні й культурні бар'єри. Але багато-



Рис. 1. Процес визначення культурних розходжень партнерів по підприємству за участю іноземного капіталу

національні компанії, навпаки, одержують вигоду від переміщення робочої сили, особливо коли розбіжності в ринках праці призводять до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів. У таких випадках компанії часто змушені розробляти власну методику набору, підготовки, оплати і стимулювання роботи працівників, їхнього переведення з місця на місце.

3. Стиль і практика управління. До стилів управління в країнах ставляться по-різному; підтвердження цьому — практично різні соціальні норми взаємовідносин між працівниками й адміністрацією. Аналогічні розбіжності можуть спричинити напружені відносини між персоналом головної фірми та її філії або знизити ефективність роботи керуючого за кордоном порівняно з його продуктивністю у своїй країні. Водночас знайомство з національними особливостями управління персоналом дає змогу переносити позитивний досвід з однієї країни в іншу.

4. Національна орієнтація. Хоча в переліку цілей компанії може бути пункт про досягнення високої ефективності й конкурентоспроможності в глобальному масштабі, її персонал може робити більший акцент на національних, а не глобальних інтересах. Деякі методи роботи з персоналом сприятимуть подоланню вузької національної орієнтації, якщо ж націоналізм домінує, то знадобляться й інші способи коригування ведення операцій.

5. Контроль. Такі чинники, як територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності, ускладнюють контроль над нею, тому для забезпечення управління вироб-

ництвом у зарубіжних відділеннях компанії необхідно інколи дотримуватися чітко встановлених принципів кадрової політики. Проте відстані і специфіка країни можуть ускладнювати застосування компанією тієї кадрової політики, якій вона віддає перевагу, і змусити її використовувати різноманітну політику.

Відкриваючи підприємство з іноземними інвестиціями на території України, необхідно вивчати й враховувати перемінні, що формують культурне середовище (як організаційне, так і національне) партнера по підприємству за участю іноземного капіталу. По суті, організаційна культура є мініатюрою національної культури.

У міжнародній практиці існує багато методологій, які допомагають аналізувати культурні особливості іноземних партнерів. Найчастіше використовуються параметри виміру культури, запропоновані Гертом Хофстеде, та модель Е. Шейна. Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту Г. Хофстеде проанкетував 116 тис. робітників компанії IBM у 40 країнах. Його методологія [9] ґрунтується на аналізі чотирьох факторів організаційної культури: дистанція влади (PDI), відхилення від невизначеності (UAI), індивідуалізм (колективізм) (IDV), мужність (жіночність) (MAS). Дослідження Г. Хофстеде дають можливість визначити чисельні величини цих “вимірів”. Технологія виміру організаційної культури припускає:

- вивчення кожного параметра за окремими “внутрішніми” показниками; оцінку кожного показника за

прийнятою шкалою (наприклад, п'ятибальною);

- знаходження інтегрованої оцінки універсальних параметрів через середнє арифметичне їх “вагових” категорій; побудова профілю культури.

Метод Г. Хофстеде використовується для визначення культурних розходжень на рівні країни. При аналізі цієї бази даних частина індивідуальних розходжень усереднились і вдалося виокремити ті розходження, що були пов'язані з організаційними культурами.

Консультант з організаційного розвитку і визнаний експерт у сфері дослідження корпоративної культури Е. Шейн для дешифровки й оцінки корпоративної культури пропонує використання “клінічного методу”. Методика “клінічного дослідження” передбачає, що працівники добровільно подають необхідні для дослідження дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі.

Культурна парадигма, на думку Шейна, це свого роду ДНК культури, що описує базові уявлення персоналу і дає змогу зрозуміти багато зовнішніх проявів культури. Для оцінки корпоративної культури недостатньо простого опису її структури, комунікації, норм і цінностей. Справжня організаційна парадигма визначається тим, яку позицію займають члени організації за базовими припущеннями: ставлення до природи, природа реальності і правди, природа людини, природа людської активності та природа людських взаємин [8].

Для аналізу культурних особливостей партнерів по підприємству за

участю іноземного капіталу доцільно розділити фактори організаційної культури на зовнішні (аспекти корпоративної культури) і внутрішні (рівні корпоративної культури), що залежать від індивідуальних якостей працівників.

Тут пропонується модель Г. Хофстеде, інтегрована з не менш популярною моделлю Е. Шейна, що передбачає рівневу будову корпоративної культури, яка включає аспекти та рівні корпоративної культури, що, на думку автора, є найважливішими для представників нашої країни. Отриману модель відображено в таблиці 1.

За допомогою цієї таблиці пропонується проведення анкетування робітників представництва іноземного підприємства з метою визначення основних значень факторів і виявлення розходжень в організаційній культурі на рівні підприємства за участю іноземного капіталу. Значення окремо взятого фактора корпоративної культури оцінюється за 5-бальною шкалою і розраховуються величини аспектів та рівнів за формулою:

$$F = \sum n / NP \cdot 100 \%,$$

де F — значення фактора організаційної культури партнера по підприємству за участю іноземного капіталу; n — кількість отриманих балів; N — кількість питань у блоці; P — кількість анкет.

При адаптації методів Г. Хофстеде та Е. Шейна щодо діяльності представництв іноземних фірм визначення величини аспектів корпоративної культури ґрунтується на аналізі результатів проведеного на підприємстві анкетування, у якому працівни-

Інтегрована модель корпоративної культури Хофстеде-Шейна

Аспекти Рівні КК	Дистанція влади	Непри- няття неви- значеності	Мужність	Колекти- визм	Довгостро- кова орієн- тація
Поведінковий рівень	Дотримання ритуалів поваги	Уміння і бажання планувати і дотримувати- ся планів	Участь у змаганнях на збиток довіри ото- чуючих	Прийняття колегійних процедур обговорення й рішення	Використан- ня стратегіч- них планів
Рівень цінностей і норм	Цінності і норми кар'єрного зростання і переваг	Ставлення до плану і регламенту як до цінності	Цінність індивідуаль- ного успіху на збиток стосунків з оточуючими	Належність до групи як цінність	Ставлення до довгостроко- вого плану- вання
Рівень світогляду	Ставлення до класової структури суспільства	Сприйняття регулярності світу	Ставлення до індиві- дуального успіху	Колективізм і патріотизм	Образ регу- лярного світу і прогресу; відчуття сво- го місця в історії

ки оцінюють кожен окремо взятий фактор. Показники аспектів корпоративної культури дають можливість виявити специфіку організаційних культур, що характерна для країн з високим і низьким значенням відповідних факторів.

Розрахунок показника “дистанція влади” дає можливість визначити залежність представників певної культури від державної влади (централізація влади), “концентрацію влади” і ступінь нерівності в ієрархії організації. Залежно від того, наскільки низький чи високий рівень показника, можна визначити переваги партнерів по підприємству за участю іноземного капіталу, що віддаються тій чи іншій організаційній структурі підприємства (пропорції управлінського персоналу, розходження в заробітній платі, кваліфікація співробітників).

Культури з високою дистанцією влади зазвичай належать до авторитарного стилю управління. Для таких підприємств характерне підкреслене збереження нерівності у статусі як у формальних, так і в неформальних відносинах.

Показник “відхилення від невизначеності” відображає тенденції до негнучкості і догматизму, нетолерантності до думки інших, традиціоналізму, забобонів і етноцентризму. У країнах з високим ступенем відхилення від невизначеності просування на позицію менеджера, робота в невеликих організаціях, конкуренція між працівниками, індивідуальне прийняття рішень, робота з іноземним менеджером мають тенденцію розглядатися як ризиковані ситуації, з якими більшість не хотіла б зіштовхнутися.

Величина “колективізм” демонструє прагнення партнера по підприємству за участю іноземного капіталу надавати більшого значення колективістським трудовим цінностям (використання накопиченого досвіду, фізичні умови праці, навчання), ніж індивідуалістичним (особистий час, свобода, вибір).

Величина “мужність” показує, яким цінностям представник певної національної культури віддає перевагу: трудовим (удосконалення, доход, навчання, сучасність, які зазвичай асоціюються з чоловічим началом) чи духовним (дружелюбна атмосфера, стабільність становища, фізичні умови праці, особистість керівника, взаємодія, які більш характерні для жіночого начала).

Розрахувавши показник “довгострокова орієнтація”, можна визначити, чи здатні будуть фахівці приймаючої країни орієнтуватися на досягнення результату, приймати власні ризиковані рішення, розробляти і реалізовувати стратегічні пропозиції.

Аналіз рівнів корпоративної культури використовується для визначення унікальних атрибутів культури, що відображають мислення членів організації, для порівняння організаційних культур представників різних країн, а також для визначення зв'язків між культурою та іншими аспектами діяльності організації.

Аналіз зовнішніх проявів, разом з пізнанням більш глибоких рівнів культури, в ході проведення індивідуального анкетування та їх постійне зіставлення дає можливість консультантам поступово вибудувати культурну парадигму компанії.

Анкетування українських працівників та обробка отриманих даних для дослідження культурних особливостей партнерів по підприємству за участю іноземного капіталу мають бути проведені експертною комісією.

Крім того, слід виокремити такі поняття, як “позитивна” і “негативна різниця”. У випадку, коли зміна від низького до високого значення індексу є більш природною і не викликає істотних змін у культурних цінностях (зміна індивідуальної точки зору), визначається як позитивна різниця. Негативна різниця свідчить про те, що компенсація розходження від низького до високого значення індексу вимагає радикального перегляду культурних цінностей персоналу підприємства за участю іноземного капіталу, що є більш складним процесом, ніж зміна індивідуальної точки зору [4].

Цей метод повністю розкриває культурні та особистісні відмінності іноземних партнерів по підприємству, але він є дуже складним і трудомістким методом для більшості представництв іноземних фірм в Україні. Тут необхідне використання експертів чи проведення спеціального навчання робітників представництв іноземних компаній для повного, об'єктивного, правильного і всебічного аналізу результатів анкетування персоналу для виявлення культурних розходжень в організаційній культурі партнерів по підприємству за участю іноземного капіталу.

Тому пропонується проведення аналізу та адаптації корпоративної культури у представництвах іноземних підприємств в Україні поетапно.

На першому етапі представництвом іноземних фірм в Україні потрібен більш простий і швидкий спосіб виявлення і визначення основних крос-культурних проблем, що впливають на успішну спільну діяльність підприємства за участю іноземного капіталу. Доцільним є застосування оцінки перемінних крос-культурних проблем міжнародного менеджменту з використанням якісних характеристик.

У літературі, присвяченій питанням крос-культурного менеджменту, для виявлення взаємодії організаційної культури і міжнародної діяльності виокремлюють основні перемінні крос-культурних проблем (рис. 2), які перебувають між собою у взаємозв'язку і, перетинаючись, дають змогу структурувати великий матеріал, що описує культурні розходження кожного партнера по підприємству за участю іноземного капіталу [1, 3]. До числа таких перемінних належать: мова, релігія, соціальна організація суспільства, його цінності та взаємовідносини, освіта і технологія, право та політика, географія і мистецтво, які аналізуються і виокрем-

люються як основні крос-культурні проблеми в діяльності конкретного підприємства за участю іноземного капіталу.

Мова є основою формування людських груп, засобом комунікації, вираження думок і почуттів. У міжнародному бізнесі англійська мова є домінуючою; підраховано, що не менше 2/3 ділового листування у світі здійснюється цією мовою. Однак у багатьох країнах є прагнення користуватися лише своєю мовою.

Наступна перемінна — релігія. Вона відображає пошуки людей ідеального життя і містить у собі погляд на світ, справжні цінності, релігійні обряди. Усі існуючі світові релігії орієнтовані на природу: християнство, буддизм, іслам, іудаїзм. Релігія як елемент організаційної культури впливає на економічну діяльність людей і суспільства: фаталізм може зменшити прагнення до змін, матеріальні багатства можуть розглядатися як перешкода духовному збагаченню.

Цінності та відносини в суспільстві тісно пов'язані з релігійними почуттями. Часто вони є несвідомими,

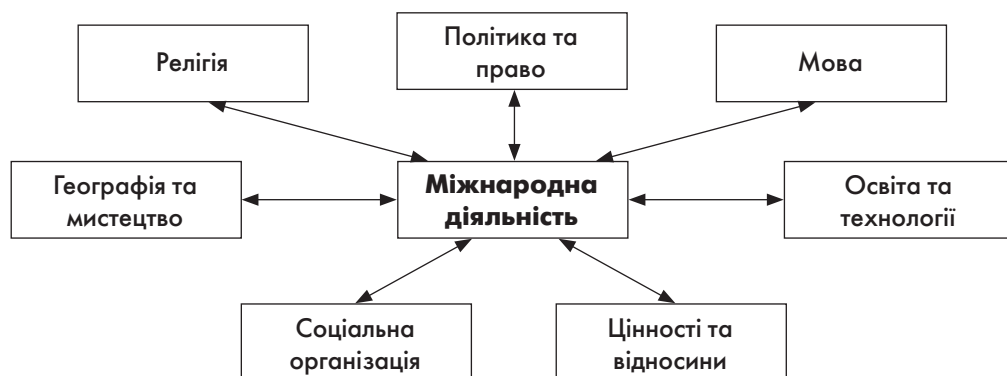


Рис. 2. Перемінні крос-культурних проблем міжнародного співробітництва

але визначають вибір у тій чи іншій ситуації. Формування системи цінностей і відносин відбувається індивідуально в кожній людині. Однак є три важливих елементи, що безпосередньо належать до міжнародної діяльності: ставлення до часу, до досягнень і багатства.

Соціальна організація суспільства, як перемінна крос-культурних проблем, розглядає роль родинних зв'язків у прийнятті повсякденних рішень, ступінь градації населення і розходження між вищими, середніми і нижчими класами, домінування індивідуалізму чи колективізму в суспільстві. При вході у нове культурно-соціальне середовище завжди необхідно враховувати взаємовідносини у малих соціальних групах, і передусім у родині.

Рівень освіти в країні впливає на формування технічного потенціалу держави. Вивчення технічного рівня іншої держави у широкому значенні може дати інформацію про рівень розвитку і потенціал ринку, ступінь розвитку його інфраструктури (транспорту, енергетики, водопостачання, телекомунікацій тощо), а також про те, який ступінь урбанізації і розвитку "промислових цінностей" у населення. Крім того, такі дослідження дають змогу оцінити стабільність ринку робочої сили, її здатність до навчання і ступінь її продуктивності, ставлення до науки, нововведень і до співробітництва з діловим світом.

Географічні умови часто сприймаються як необов'язковий елемент організаційної культури. Однак, слід зазначити, що географічне положення країни багато в чому впливає на

формування національного характеру, цінності, позиції та норми суспільства.

Основним питанням у сфері дослідження культурних міжнаціональних особливостей є визначення критеріїв зіставлення культур. У великій науковій літературі представлено різні думки і позиції дослідників з цього питання [2; 4; 6].

Метод аналізу культурних особливостей партнерів по підприємству за участю іноземного капіталу складається в якісній оцінці і виявленні проблемних крос-культурних перемінних на підприємстві за участю іноземного капіталу з подальшим удосконаленням і мінімізацією виявлених культурних розходжень (табл. 2).

Таким чином, у міжнародній діяльності фактори культурного середовища створюють найбільші складнощі. Коректна оцінка культурних особливостей і правильне їх урахування стають усе більш необхідними. Брати до уваги фактори культурного середовища необхідно через складну і багаторівневу структуру культури, що визначає розмаїтість її функцій у житті кожного суспільства.

Мінімізація культурних розходжень неможлива без всебічного аналізу культурної специфіки груп та індивідуумів, з яких складається підприємство за участю іноземного капіталу. Доцільно як використання адаптованого методу Г. Хофстеде та Е. Шейна, так і оцінка перемінних крос-культурних проблем з використанням якісних характеристик конкретного представництва іноземного підприємства.

**Оцінка перемінних крос-культурних проблем
міжнародного менеджменту з використанням якісних характеристик**

Перемінні крос-культурного менеджменту	Оцінка культурних перемінних	Заходи з удосконалення і мінімізації культурних розходжень
Релігія	Визначення співіснування різних культур. Ставлення до релігійних свят	Проведення спільних культурних заходів, що дають можливість познайомитися, вивчити і зрозуміти основні традиції партнерів
Політика і право	Вирішення конфліктних питань	
Мова	Кількість співробітників, які володіють іноземною мовою (включаючи іноземну мову, якою спілкується партнер по підприємству за участю іноземного капіталу)	Проведення мовних курсів. Прийом на роботу співробітників, які вільно спілкуються іноземними мовами
Освіта, технологія	Визначення відповідності рівня технічних, природничо-наукових, гуманітарних знань і кваліфікації співробітників. Визначення ставлення до нововведень	Проведення курсів підвищення кваліфікації співробітників
Цінності та відносини	Визначення ставлення до часу, до досягнень, удосконалення і багатства	Можливість проведення перерв у зручний час для більшості співробітників. Введення градації матеріального заохочення
Соціальна організація	Вивчення колективістських трудових та індивідуалістичних цінностей персоналу. Визначення пропорцій управлінського персоналу та розходження в заробітній платі	Можливість виділення колективних трудових цінностей (використання накопиченого досвіду, умови праці та навчання) та індивідуальних (вибір, особистий час, свобода), чи їх поєднання

Головною метою впровадження адаптації корпоративної культури у функціонуванні організації є створення однотайності фахівців при прийнятті рішень. Корпоративна культура припускає передбачуваність і керованість поведінки, тактичну або стратегічну спрямованість; об'єктом її впливу є люди. Оцінка корпоративної культури як “успіш-

на” може бути надана тільки тоді, коли вона сприяє формуванню відчуття добробуту і сприяє досягненню поставлених цілей.

Література

1. Гордеев Р. Е. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента // Менеджмент в России и

- за рубежом. — 1998. — № 1. — С. 105–111.
2. Кармин А. С. Основы культурологии. Морфология культуры. — СПб.: Лань, 1997. — 305 с.
 3. Мажура И. В. Особенности управления организационной культурой предприятия малого бизнеса // Прометей. Регіональний зб. наук. праць з економіки. — 2003. — № 2 (11). — С. 344–349.
 4. Погребняк В. А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. — Вып. 16. — Тольятти: Изд-во ТГАС, 2005. — С. 99–107.
 5. Скібіцька Л. І., Дяченко Т. О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: Навч. посіб. — К.: Освіта України, 2010. — 333 с.
 6. Хаєт Г. Л., Медведева О. А. Корпоративная культура и ценности человека. — Краматорск: ДГМА, 2001. — 267 с.
 7. Халеева И. И. Интеркультура — третье измерение межкультурного взаимодействия? // Сб. науч. трудов. — № 444. — “Актуальные проблемы межкультурной коммуникации”. — М.: МГЛУ, 1999. — С. 9–15.
 8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002.
 9. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive. — 1993. — Vol. 7. — P. 108–134.
 10. Официальный сайт Института корпоративной культуры. — Режим доступа: <http://corpculture.ru/>