

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/14361>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Менеджмент

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ 5

1.1 Основные теоретические подходы к изучению корпоративной культуры 5

1.2 Понятие и структура корпоративной культуры 12

1.3 Корпоративная культура как инструмент управления современной компанией 24

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ «ИКЕА» 31

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации «ИКЕА» 31

2.2. Факторы и условия формирования корпоративной культуры 38

2.3. Проблемы корпоративной культуры 45

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ «ИКЕА» 49

3.1 Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры 49

3.2 Методические рекомендации по внедрению корпоративной культуры 56

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 68

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 70

организационных ценностей, которые разделяют сотрудники, руководители и акционеры. Становление ценностного управления в корпорации зависит от степени понимания ценностей данной компании именно всеми участниками организационных отношений. К важнейшим элементам корпоративной культуры относятся символы, которые связаны с системой корпоративных ценностей. Наличие концептуального знака или лозунга, который выражает философию фирмы, – сильная составляющая, вокруг которой выстраивается организационная культура.

Фирменный стиль является не только отражением индивидуальности фирмы, но и отражением её корпоративных ценностей. Фирменный стиль определяет ряд приёмов, к которым можно отнести графические, цветовые, пластические, языковые и т.д. Он помогает идентифицировать компанию по таким ключевым признакам, как название, логотип, символика и корпоративная цветовая гамма. Помимо этого, организацию можно распознать благодаря визуальным признакам: здание, где она находится, офисный интерьер, вывески, канцелярские принадлежности, униформа и так далее. Основной ролью корпоративной символики или фирменного стиля является создание осведомлённости в совокупности с увеличением узнаваемости компании и активизацией организационного имиджа, который уже заложен в сознании людей [26, с. 68].

Ритуалы являются повторяющейся последовательностью деятельности, которая выражает основные корпоративные ценности компании. Это средство наглядной демонстрации ценностей ориентации фирмы, которое должно выявлять стандарты поведения персонала и определять нормы взаимодействия, которое ожидается компанией. Часто используют ритуалы интеграции и порицания, а вот ритуалы поощрения находятся вне пределов российской организационной культуры. Хотя именно они в большей степени работают на имидж и деловую репутацию фирмы.

Трудовая этика вместе с мотивированием, выражающемся в отношении к своей деятельности, ответственности, разделению и замещению, содержанию рабочего места в порядке и чистоте, качестве работы, привычкам, связанным с работой, оценке работы и вознаграждению, индивидуальной или групповой работе, продвижению по службе, тоже считаются компонентами организационной культуры. К ним также можно отнести и другие компоненты: осознание времени, его использование и отношение к нему, коммуникации и язык общения [27, с. 185].

Что касается функций корпоративной культуры, то они делятся на зависящие от внутренней среды компании и определяющие узнаваемость организации во внешней среде. Функции организационной культуры, которые зависят от внутренней среды, включают:

1) Коммуникационную – обеспечение взаимопонимания и взаимодействия персонала посредством

ценностей, норм поведения и других элементов культуры в данной организации

2) Регулирующую – создание неформальных норм и правил, которые определяют характер рабочих контактов, последовательность и мотивы действий.

3) Регламентирующую – применение организационной культуры в качестве индикатора поведения персонала.

4) Воспроизводственную – продуцирование новых ценностей, лучших традиций и других элементов культуры организации, их накопление и сохранение.

5) Защитную – предотвращение проникновения нежелательных изменений и чуждых для организации ценностей из внешней среды.

6) Адаптационную – облегчает приспособление сотрудника к компании и наоборот.

7) Идеологическую – формирует у персонала уважение к организации, её деятельности, качеству продукции и т.п. [38, с. 143]. Признаки сильной организационной культуры представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Признаки сильной корпоративной культуры

Сильная корпоративная культура – культура, которая характеризуется, с одной стороны, высокой устойчивостью по отношению как к внешним, так и к внутренним возмущениям, с другой, способностью адаптироваться к окружающей среде и учитывать потребность в развитии персонала и фирмы. Она поддерживается большинством членов организации, является стабильно доминирующей, порождает сотрудничество между работниками, способствует повышению эффективности как прямой, так и обратной связи при осуществлении горизонтальных и вертикальных коммуникаций, а также комфортному межличностному общению [20, с. 24].

Процесс формирования осведомленности связан с вхождением индивида в организацию, его ориентацией и социализацией на рабочем месте. Интенсивность усвоения культуры может довольно быстро и четко определить приоритетность доминирующих в организации норм над субкультурными, что позволяет снизить вероятность ценностного конфликта. Суть приверженности заключается в том, что чем большее количество членов организации будет поддерживать приоритетную типологию ценностей, тем более сильной будет являться организационная культура.

Особенности сильной корпоративной культуры выражаются в том, что она:

- формируется профессиональными лидерами-руководителями;
- одновременно является фактором стабильности и дестабилизации организации;
- может тормозить или способствовать непосредственно внедрению инноваций в организации [22, с. 58].

Слабая корпоративная культура, напротив, характеризуется низким уровнем сплоченности коллектива, отсутствием ценностно-ориентационного единства, разрозненностью членов, наличием субкультур, а не редко и контркультур.

Слабая культура отличается следующими признаками:

- низкие экономические показатели (отсутствие роста прибыли и рентабельности производства, малая конкурентоспособность и адаптивность к внешней среде);
- неудовлетворительные психологические показатели (низкая степень удовлетворенности трудом у персонала, низкая самооценка, высокий уровень конфликтности, высокая текучесть кадров);
- плохие управленческие показатели (низкая степень управляемости, узкий спектр делегирования полномочий в благоприятные периоды, неэффективность управленческого воздействия).

Особенности слабой корпоративной культуры заключаются в том, что она:

- является следствием управленческого бездействия;
- проявляется в отсутствии коллективного единства по отношению к ценностям;
- доминирующие ценности не носят всеобъемлющего характера [21, с. 76].

Для организации наиболее благоприятной является умеренно сильная культура.

Развитая корпоративная культура обеспечивает социальную и экономическую эффективность компании.

Несомненным является то, что управление корпоративной культурой через исследование ее составляющих – не менее важный элемент в системе организационного менеджмента, чем другие, так как может позволить эффективно использовать человеческие ресурсы компании, повысить уровень управляемости компаний и более того, выступить как фактор формирования конкурентного преимущества предприятия.

Таким образом, понятие корпоративной культуры на сегодняшний день остается одним из наиболее спорных. Трудности определения обусловлены многоаспектностью понятия, наличием большого количества близких по сути дефиниций, нахождением на пересечении областей изучения нескольких дисциплин:

психологии, менеджмента, философии и т.д. Несмотря на то, что каждый автор по-своему трактует понятие корпоративной культуры, видно, что часто в ее основе лежит ценностно-поведенческий аспект деятельности людей.

1.3 Корпоративная культура как инструмент управления современной компанией

Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, способствующий развитию компании, позволяющий ориентировать все подразделения Компании и отдельных лиц на достижение общих бизнес-целей, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и улучшать общение.

Зачастую в компаниях корпоративная культура складывается спонтанно и не выполняет в полной мере возлагаемых на нее функций. Между тем, формирование корпоративной культуры должно вестись целенаправленно и последовательно.

В крупных компаниях диагностикой и формированием корпоративной культуры организации как правило занимаются департаменты по управлению персоналом (или HR-отделы) совместно с PR отделом, в компетенцию которых и должна входить работа по разработке, внедрению и поддержанию всех элементов корпоративной культуры. Иногда целесообразно назначить 1-3 сотрудников (в зависимости от масштаба самой организации), которые будут на постоянной основе заниматься данным направлением деятельности. Скорее всего, это будут либо работники отдела кадров, либо PR-отдела (отдела маркетинга, отдела развития).

Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей [39].

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников;
- модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных);
- стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.);
- действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации с внешним миром, принятые формы обращения «начальник-подчиненный» и «подчиненный-начальник»);
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.);
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.);
- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.).

Компания не может быть успешной без сильной корпоративной культуры, соответствующей ее целям.

Можно выделить следующие этапы формирования корпоративной культуры компании [9, с. 156]:

1. Построение системы внутреннего PR и ведение целенаправленной работы по формированию общих корпоративных целей, ценностей и норм поведения.

Вспомним эффективные способы пропаганды и внедрения ценностей, существовавшие в советские времена (газеты, доски почта, информационные доски, спортивные соревнования).

Наряду со старыми способами разрабатываются и новые методы формирования корпоративной культуры: создание системы информирования сотрудников на всех уровнях - общие собрания руководителей высшего звена и сотрудников компании, компьютерные рассылки, корпоративная газета, корпоративный внешний и внутренний сайты, новая интерпретация прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций.

Наличие корпоративного стиля включает в себя символику учреждения (логотип, слоган), наличие единообразных легко узнаваемых элементов в оформлении зданий и в интерьере внутренних помещений, унифицированную форму одежды для персонала (дресс-код).

Во многих компаниях по утрам звучит гимн компании, чтобы сотрудники ощущали себя неотъемлемой частью компании, чувствовали сплоченность всей команды и пребывали после прослушивания в отличном настроении.

Вводятся обязательные поздравления сотрудников Компании с днем рождения, дарят подарки с символикой компании.

Компании проводят корпоративные праздники и выезды сотрудников на отдых, проводят соревнования между бригадами на производствах, командами, поощряют участие в конкурсах профессионального мастерства.

2. Создание комфортных рабочих условий для сотрудников.

Многие компании уделяют особое внимание вопросам доставки сотрудников до офиса/предприятия, организации питания (своя столовая), оснащению кабинетов современной мебелью и техническими средствами, введению рабочей спецодежды.

3. Ведение новой кадровой политики.

В компанию подбирают сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто в последствии может легко их перенять; на ключевые позиции подбирают людей, являющихся носителями недостающих в компании ценностей и способных передавать их другим сотрудникам; перемещают старых управленцев на позиции экспертов по различным вопросам работы компании, переводят на их места новых подготовленных сотрудников.

4. Создание системы адаптации и обучения сотрудников.

Компании проводят тренинги, семинары, программы адаптации и обучения на рабочем месте, посредством которых в том числе происходит внедрение новых ценностей и стандартов поведения [10, с. 18].

Разрабатываются программы адаптации сотрудников компании для каждой категории должности.

Разрабатываются этические кодексы (справочники сотрудника), в которых руководство компаний желает донести до сотрудников компании свои ожидания к их поведению на работе. Успешно проводятся для новичков компании welcome-тренинги, в которых отражают информацию о структуре компании, ее ключевых лицах, продуктах компании, конкурентных преимуществах, истории развития компании, достижениях и наградах, миссии, ценностях, корпоративной культуре, традициях и правилах, праздниках, каналах информирования и т.д.

Ведутся программы внутреннего обучения (корпоративные университеты, управленческие резервы)

Для поднятия духа и сплочения коллектива проводят веревочные курсы.

5. Понятная и прозрачная система оценки и вознаграждения сотрудников, методы стимулирования и социальные гарантии

Сотрудники должны знать, за что они получают деньги, должны видеть взаимосвязь качества своей работы и поведения с конечным вознаграждением. Сотрудники должны стремиться работать лучше и зарабатывать больше. Вознаграждение, основанное на личных достижениях и результатах работы, переход от фиксированных окладов к премиальной системе. В этой системе каждый должен стремиться к увеличению показателей работы, а, следовательно, и общей прибыли компании. Внедряются системы оценки работы на основе KPI.

Некоторые компании разрабатывают социальный пакет для каждой категории должности, где прописывается различные бонусы и специальные льготы: ДМС, аренда квартиры, оплата мобильной связи, оплата обучения, оплата спорт-клуба, выплаты при рождении детей или смерти родственников и др. [10, с. 18].

6. Изменение стиля руководства.

Делегирование сотрудникам больших полномочий и ответственности (расширения зоны ответственности), предоставление самостоятельности, наставничество, обучение на личном примере; привлечение сотрудников к принятию управленческих решений; четкий контроль конечных результатов работы; основная задача руководителя любого уровня - доведение до своих подчиненных целей и задач компании, расстановка и корректировка приоритетов в их работе. Предоставить возможность участия сотрудников в проектных группах по различным направлениям совершенствования процессов, продукции и т.д. Наличие «Банка идей»/ «Фабрики идей».

7. Использование других методов оценки качества работы и взаимодействия подразделений, оценки вовлеченности и удовлетворенности персонала работой в компании.

Некоторые компании проводят исследования по мотивации и вовлеченности сотрудников, результаты которых переводят в конкретные задачи/мероприятия, обеспечивающие вовлеченность сотрудников, их мотивацию и улучшение качества работы. Применяются опросники по мотивации, по вовлеченности, оценка 360 градусов. Например, в одной крупной компании использовали программу «Подари смайл» - идея оценки качества работы и взаимодействия подразделений: каждый месяц каждый сотрудник получал три желтых смайлов с улыбкой и один красный смайл со злой гримасой. В течение месяца сотрудник имел право

оценить подразделение, вложив смайл в соответствующий ящик. На обратной стороне смайла писалась обоснованная причина «почему». В причине указываются реальные заслуги или проблемы. Данная программа носила соревновательный характер, сотрудники подразделений старались работать лучше, чтобы получать только смайлы с улыбкой, а руководители компании видели какие проблемные зоны есть в работе и старались исключить их [10, с. 18].

Все эти шаги ведут к установлению новых отношений между руководством и сотрудниками, и укрепляет их лояльное отношение к компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что Корпоративная культура как совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников предприятия, имеет решающее значение для достижения успеха в долгосрочной перспективе. Она становится основным компонентом в реализации миссии предприятия и достижении им основных целей, повышении эффективности и управления новациями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева И. В., Бетина О. Б., Кошелева С. В. Социокультурный подход к анализу системы ценностей компании // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – Сер. 8. Вып. 1. – 2008. – С. 77-95.
2. Бардаков Н.С. Корпоративная культура как инструмент роста эффективности деятельности компаний и их деловой репутации / Н.С. Бардаков, Д.И. Галкин, И.Г. Иванова // Регулирование экономической деятельности и деловая среда: проблемы, перспективы и решения : сб. науч. тр. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф. – Казань, 2017. – С. 290-300.
3. Белова С.И. Психологическая безопасность сотрудников международных организаций и корпоративная культура // Глобальный науч. потенциал. – 2012. – № 10. – С. 8-10.
4. Веденев А.В. Корпоративная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации: мотивационный аспект // Инновационные технологии в управлении, экономике и культуре: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Магнитогорск, 2017. – С. 40-45.
5. Веселов Ю.В. Экономическая социология: уч. пос./Ю.В. Веселов, А.В. Петров. – СПб.: Астерион, 2015. – 108 с.
6. Гвоздецкая И.В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации / И.В. Гвоздецкая, Е.В. Кнаус // Актуальные вопросы экон. наук. – 2014. – № 38. – С. 44-57.
7. Грошев И. В. Организационная культура / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – М.: Юнити, 2013. – 528 с.
8. Денисон Д. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
9. Демарчук Л.М. Корпоративные мероприятия как инструмент управления лояльностью сотрудников // Наука. Технологии. Инновации : сб. науч. тр. : в 9 ч. – Новосибирск, 2015. – С. 155-157.
10. Дьякова Л.В. Специальные мероприятия как инструмент формирования корпоративной культуры / Л.В. Дьякова, И.С. Попов // PR и реклама : традиции и инновации. – 2012. – № 7-2. – С. 17-18.
11. Ежегодный отчет «Икея» за 2016 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ikea.com/ms/ru_RU/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_2016.pdf – Дата обращения: 08.12.2017.
12. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия : Монография. – М. : РУДН, 2011. – 152 с.
13. Каранашев А.Х. Методологические аспекты диагностики инновационного потенциала корпоративной культуры предприятий рекреационной сферы Кабардино-Балкарской Республики : сравнительное когнитивное моделирование / Каранашев А.Х., Целых Л.А., Карашева А.Г. // Вестн. Адыг. гос. ун-та. Сер. 5: Экономика. – 2014. – № 3 (150). – С. 256-265.
14. Кирюхина В.С. Факторы взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности деятельности организации // Экон. среда. – 2015. – № 4. – С. 145-146.
15. Князькова Л.А. Современные методы оценки эффективности корпоративной культуры в организации // Социокультурные факторы консолидации современного российского сообщества : сб. ст. II Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2016. – С. 62-64.
16. Коваленко С.В. Роль корпоративной культуры как фактора человеческого капитала в повышении эффективности деятельности организации / С.В. Коваленко, А.В. Коваленко, Э.Р. Мубаракшина // Науковедение. – 2016. – Т. 8, № 6 (37). – С. 75.
17. Кошкина В.К. Методы диагностики уровня корпоративной культуры компании, как фактора влияющего на эффективность управленческой деятельности // Вестн. Ин-та мировых цивилизаций. – 2014. – № 8. – С. 130-139.

18. Легостаева И.В. Модели влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности и конкурентоспособность компании и персонала // Вузовская наука: теоретико-методологические проблемы подготовки специалистов в области экономики, менеджмента и права : материалы междунар. науч. семинара / М.Л. Белоножко (отв. ред.). – Тюмень, 2016. – С. 117-122.
19. Макаренченко М. А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организованных структур. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2014. – 159 с.
20. Макаров А. Формирование клиентского капитала предприятия на основе маркетинга взаимоотношений с потребителями // Практический маркетинг. – 2014. – № 5 (87). – С. 19-25.
21. Макаренченко М. А. Организационная культура как фактор успеха фирмы // Вестник СамГУ. – 2014. – № 3 (33). – С. 70-80.
22. Макаренченко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий // Вестн. С.-Петерб. ун-та. – Сер. 8. Вып. 3 – 2014. (24). – С. 53-77.
23. Малышев А.А. Корпоративная культура внешне-торговой организации: опыт и проблемы // Рос. внешнеэкон. вестн. – 2005. – № 6. – С. 29-34.
24. Михайлева Е. Проблемы измерения влияния корпоративной культуры организации на эффективность ее деятельности // International Scientific and Practical Conference World science. – 2017. – Т. 3, № 7. – С. 18-26.
25. Организационная культура: учебник для вузов/ В. К. Потемкин, Н.Н. Покровская, В.А. Спивак. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332 с.
26. Пименова Д.В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / Д.В. Пименова, О.Г. Бодрова // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и об-ве. – 2014. – № 3. – С. 66-70.
27. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия // Молодой ученый. – 2012. – №3. – С. 183-185.
28. Радаев В. В. Экономическая социология: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2015. – 603 с.
29. Садчикова И.Р. Влияние корпоративной культуры на эффективность экономической деятельности организации / И.Р. Садчикова, Е.М. Храповицкая // Современ. наука. – 2016. – № 2. – С. 27-29
30. Сакая Т. Стоимость, создаваемая знанием, или история будущего // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 2016. – С. 340-371.
31. Селютин В.М. Исследование корпоративной культуры международных торговых сетей [Электронный ресурс] / В.М. Селютин, Г.А. Селютина // Науч. результат. Сер. Технологии бизнеса и сервиса. – 2014. – № 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-korporativnoy-kultury-mezhdunarodnyh-torgovyh-setey> - Дата обращения: 02.12.2017.
32. Селютин В.М. Исследование корпоративной культуры международных торговых сетей / В.М. Селютин, Г.А. Селютина // Науч. результат. Сер. Технологии бизнеса и сервиса. – 2014. – № 1. – С. 27-29.
33. Семенов Ю.Г. Организационная культура – М:Инфо, 2014. – 954 с.
34. Смирнова Н. И. Организационная культура промышленных предприятий: исследование не-мецкого строительного концерна // Экономическая социология. – 2015. – Т. 6. № 3. – С. 70-89.
35. Сторожева В. А., Плотников А. В. Формирование корпоративной и организационной культур при интеграции // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 2 (76). – С. 83-86.
36. Трубилин А.И. Теория менеджмента: учебник / А.И. Трубилин, А.В. Толмачев, И.Г. Иванова. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 344с.
37. Шакурова А. В. Феномен «организационная культура» (ОК): проблема диагностики // Вестник ННГУ. Серия Социальные науки. – 2016. – Вып. 1 (5). – С. 128-136.
38. Экономическая социология: теория и история / под ред. Ю. В. Веселова, А. Л. Кашина. – СПб.: Нестор-История, 2012. – 759 с.
39. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. – 561 p.
40. Stiglitz J. E., Greenwald B. C. Creating a Learning Society: A New Approach to Growth, Development, and Social Progress. New-York: Columbia Univ Pr., 2014. – 680 p.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/14361>