

АНОТАЦІЯ

Андропов І.С. «Формування ефективної організаційної культури на підприємстві» (на прикладі ТОВ «Сафіра Груп»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності

6030505 управління персоналом та економіки праці

(шифр та назва спеціальності)

за освітньою програмою «управління персоналом та економіки праці»

(назва освітньої програми)

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2019.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти щодо формування організаційної культури підприємства.

Проаналізовано загальноекономічний стан господарюючого суб'єкту як основа організаційної культури та соціально-економічну ефективність організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп».

Запропоновано алгоритм модернізації системи управління ТОВ «Сафіра Груп» як відкритої динамічної системи під впливом організаційної культури; загальну модель оцінки організаційної культури та її ефективності; розробку та впровадження корпоративного довідника співробітника, як один із заходів удосконалення організаційної культури Товариства. Наведено економічні розрахунки щодо впровадження наведеного заходу за песимістичним та оптимістичним сценарієм.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, організаційна культура, ефективність управління.

ANNOTATION

Andropov I.S. "Formation of an effective organizational culture at the enterprise" (for example, "Safira Group LLC")

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty

6030505 of personnel management and labor economics

(code and specialty name)

for the educational program "Human Resources Management and Labor Economics"

(the name of the educational program)

Odessa National University of Economics. - Odessa, 2019.

The theoretical aspects concerning the formation of the organizational culture of the enterprise are considered in the paper.

The general economic state of the economic subject as the basis of organizational culture and socio-economic efficiency of organizational culture of "Safira Group" LLC is analyzed.

The algorithm of modernization of control system of LLC "Safira Group" as an open dynamic system under the influence of organizational culture is proposed; a general model for assessing organizational culture and its effectiveness; development and implementation of a corporate directory of the employee as one of the measures to improve the organizational culture of the Company. Economic calculations are presented on implementation of the given measure in a pessimistic and optimistic scenario.

Key words: personnel, personnel management, organizational culture, efficiency of management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
--------------------	---

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз наукових поглядів щодо змісту і типів організаційної культури підприємства.....	7
1.2 Організаційна культура як об'єкт управління: складові, принципи, функції та фактори що впливають на її формування.....	18
1.3 Вплив організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства.....	26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ТОВ «САФІРА ГРУП»

2.1 Діагностика загальноекономічного стану господарюючого суб'єкту як основа організаційної культури.....	38
2.2 Оцінка кількісно-якісного складу персоналу та системи управління людськими ресурсами підприємства.....	49
2.3 Дослідження соціально-економічної ефективності організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп».....	56

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВАРИСТВА

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури на ТОВ «Сафіра Груп».....	74
3.2 Економічні розрахунки ефективності вдосконаленої організаційної культури Товариства.....	80

ВИСНОВКИ	90
-----------------------	----

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	97
--------------------------------	----

ДОДАТКИ	103
----------------------	-----

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах радикальних соціально-економічних видозмін організаційна культура стала значущим фактором впливу на ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємств.

Зарубіжний досвід переконує, що процвітаючі підприємства характеризуються високим рівнем розвитку організаційної культури. Головною відмінною рисою цих підприємств, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш потужним чинником, який всі виділяють як ключову складову успіху, є їх організаційна культура.

Організаційна культура об'єднує всі види діяльності та всі взаємини всередині підприємства, впливаючи на його ефективність. Уміння аналізувати й оцінювати організаційну культуру дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність підприємств. Незаперечним фактом є також і те, що сучасні підприємці відчувають потребу у виробленні методичних підходів до аналізу й оцінки організаційної культури з метою більш ефективного застосування в своїй діяльності.

Питання формування, розвитку, визначення типу організаційної культури та її оцінки розглядали у своїх наукових працях зарубіжні вчені: К. Арджирис, Р. Акофф, Р. Армстронг, Ч. Барнард, Р. Дафт, Т. Діл, К. Камерон, А. Кеннеді, Р. Куїнн, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, Р. Моран, Дж. Ньюстром, Н. Оучі, Р. Рюттінгер, Дж. Стонер, Ч. Ханді, Ф. Харріс, Г. Хофштеде, Е. Шейн та ін.

Суттєвий вклад у розвиток теорії і практики організаційної культури внесли вчені: Базаров Т.Ю., П.Б. Вейлл, О.С. Віханський, М.І. Войнаренко, Гончаров В.В., І.В. Грошев, М.С. Дороніна, Г.М. Захарчин, С.А. Ільїних, В.О. Кравченко, О.В. Кожевіна, Г.К. Копейкін, Лапіна Т.А., К. Левін, А.В. Ліпенцев, М.І. Магура, М.А. Макаренко, А.А. Максименко, Є.Д. Малінін,

І.В. Мінаєва, Г.В. Назарова, А.І. Наумов, В.М. Нижник, Л.Є. Нікіфорова, В.А. Погребняк, М.М. Пусенкова, Ю.М. Резник, О.А. Родін, Л.С. Савченко, М.В. Семикіна, Т.О. Соломанідіна, В.А. Співак, В.В. Стадник, О.Є. Стеклова, А.С. Тельнов, Л.Є. Теплова, О.О. Орлов, О.Г. Тихомирова, В.В. Томілов, М.В. Удальцова, А.Д. Чаньків, О.В. Харчишина та ін.

Разом з тим, аналіз і оцінка організаційної культури, її вплив на ефективність діяльності вітчизняних підприємств, вимагає подальшого дослідження. Фактично відсутні наукові праці з питань формування, розвитку та ефективного забезпечення організаційної культури, відсутні механізми розповсюдження передового досвіду у сфері українського менеджменту. Окрім того, незважаючи на значну кількість публікацій як в теорії, так і в практиці управління, немає однозначного трактування категорії «організаційна культура», не виокремлено суть її інформаційної природи.

Таким чином, *актуальність обраної теми* роботи полягає у необхідності розвитку організаційної культури на підприємстві як потужного стратегічного інструменту, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи підприємства та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Мета і завдання роботи полягає у дослідженні стану організаційної культури на підприємстві та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення ефективності її базових атрибутів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних *завдань*:

- вивчити теоретичні засади формування організаційної культури сучасного підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та економічну діяльність підприємства;
- оцінити діючу організаційну культуру на підприємстві та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури Товариства з обмеженою відповідальністю «Сафіра Груп».

Предмет дослідження – сучасний стан організаційної культури на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях організаційної культури на підприємствах. У ході написання роботи використовувались економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, неформальні інтерв'ю, вимірювання, порівняння та спостереження.

Інформаційна база складається із нормативних документів, які регулюють діяльність даного підприємства (статистичних та бухгалтерських звітів), статистичних збірників, наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, журналів, тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення, науково-практичні рекомендації та пропозиції створюють методичну основу для системи вдосконалення та ефективного використання організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп».

ВИСНОВКИ

В умовах радикальних соціально-економічних видозмін організаційна культура стала значущим фактором впливу на ефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємств. Організаційна культура об'єднує всі види діяльності та всі взаємини всередині підприємства, впливаючи на його ефективність. Уміння аналізувати й оцінювати організаційну культуру дає можливість керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати стратегічні цілі та здійснювати результативну діяльність підприємств.

В рамках нашого дослідження ми аналізуємо Товариство з обмеженою відповідальністю «Сафіра Груп», яке створене 14 жовтня, 2015 року, за адресою: Україна, Дніпровська обл., м. Дніпро, Соборний район, Проспект Героїв, 11Л. Займається підприємство виробництвом та оптовою й роздрібною торгівлею сільськогосподарської продукції.

Нами проаналізовано господарську діяльність Товариства за 2016-2018рр. Можна відзначити, що обсяг реалізованої продукції коливався пропорційно коливанню собівартості продукції, що не дозволяє отримати достатній прибуток за рахунок зменшення собівартості продукції. Виявлено, що підприємство користується застарілим обладнанням, терміни зносу якого підходять до завершення, що може призводити до частих поломок, перебоїв у виробничому процесі та аварійних ситуаціях.

У системі управління персоналом ТОВ «Сафіра Груп» важливу роль відіграє організаційна культура. Управлінський процес в компанії, за своєю суттю являє собою, обробку, передачу, зберігання, пошук та використання інформації із метою вироблення ефективного управлінського рішення. Нами проаналізовано організаційну культуру Товариства (її складові, компоненти, цінності, принципи побудови тощо).

Структура персоналу ТОВ «Сафіра Груп» побудована за функціональним принципом, тобто кожен співробітник виконує певні

функції, на основі підпорядкування нижчого органу. Більшість персоналу підприємства, це жінки. Найбільша частка працюючих на підприємстві, станом на 2018 р., має вік від 26-36 років – 52%. Друга частина персоналу Товариства, це молодь у віці 18-25 років – 21% та персонал у віці 37-50 років – майже 19%. В середньому можна стверджувати, що персонал ТОВ «Сафіра Груп», це люди, які вже свідомо розуміють своє ставлення до роботи, мають певний професійний досвід.

Позитивно характеризує якість трудових ресурсів те, що 80% працівників мають вищу та середню спеціальну освіту. На підприємстві працюють й ті, хто має не закінчену повну та середньо-спеціальну освіту – 15% персоналу. Це молоді люди, які продовжують навчання та вже здобувають професійний досвід. Предпенсійного віку 6% персоналу, це обізнаний персонал, фахівці, наставники. Таким чином можна вважати персонал підприємства є висококваліфікованим.

З аналізу досвіду роботи на підприємстві, станом на 2018 р. з'ясовано, що більша частка - 57% працівників є з трудовим стажем від 1 до 2 років на досліджуваному підприємстві. Більше двох років, майже з початку діяльності підприємства, працюють 26% персоналу. 17% персоналу, це ті хто працює на даному підприємстві до 1 року. Можна стверджувати, більшість персоналу Товариству, це ті хто працює від 1 року і більше 2-х років і їх динаміка збільшується з кожним роком.

Доволі високою залишається плинність кадрів на підприємстві, як найважливіший показник динаміки руху робочої сили організації. Треба зауважити, що за аналізований період він має постійну тенденцію до збільшення. Саме цей показник складає основу коефіцієнта обороту по вибуттю. Можна зробити висновок, що основною причиною звільнень є власна ініціатива працівників й у меншому ступені порушення трудової дисципліни - прогули.

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці та матеріального заохочення на ТОВ «Сафіра Груп» показав, що збільшення середньомісячної

заробітної плати відбулося за рахунок збільшення фонду оплати праці та зменшення чисельності працюючих підприємства, станом на 2018р.

Але, якщо зробити порівняльний аналіз динаміки середньої заробітної оплати по Україні, Дніпропетровській обл. та ТОВ «Сафіра Груп», то з'ясувалося, що не дивлячись на збільшення її рівня, вона не відповідає (менша) відповідно по регіону та країни в загалом.

Основним структурним підрозділом по управлінню персоналом на підприємстві є менеджер по персоналу. На нього покладено функції прийому і звільнення персоналу, а також з організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Зв'язки відділу з персоналу (через відповідні документи) з іншими підрозділами системи управління ТОВ «Сафіра Груп» показані у таблиці 2.14.

Оцінка рівня елементної побудови та ресурсного забезпечення системи управління формуванням і розвитком організаційної культури на ТОВ «Сафіра Груп» нами досліджувалася згідно опрацьованих даних. З'ясувалося, що в ТОВ «Сафіра Груп» вирішуються тільки 59,3% управлінських завдань, що формують організаційну культуру.

Для того, щоб оцінити управлінську культуру, яка склалася на ТОВ «Сафіра Груп», ми провели комплекс досліджень в основному із застосуванням кількісної стратегії дослідження. Вона передбачає проведення опитування та анкетування, інтерв'ю, що дозволяють дати кількісну оцінку конкретним проявам культури підприємства. Також частково була застосована і метафорична стратегія, яка передбачує вивчення документально-мовного арсеналу спілкування та комунікацій співробітників.

Для проведення оцінки ми скористалися відомою методикою «Інструмент оцінки управлінської культури» (OCAI) відомих західних дослідників К. Камерона та Р. Куїнна, про яку ми говорили у п.1.3. Перевагу було віддано саме цій методології тому, що вона дозволяє виявити теоретичні основи типології організаційних культур, тип організації та визначити параметри для удосконалення, крім того вона формується на базі

численних прикладних досліджень, а також застосовувалася для вивчення організаційної культури більш ніж тисячі компаній.

Для того, щоб провести об'єктивну оцінку управлінської культури та виділити її загальні для усієї системи риси, ми провели опитування працівників, які відносяться як до різних рівнів управлінців, різних функціональних сфер управління, так і до рядових працівників, які працюють у різних структурних підрозділах. Усі опитані представлені кількома групами. *Перша група* - начальники відділів, начальники дільниць в кількості 10 осіб, які виступили як експерти. *Друга група* – це заступники начальників відділів підприємства у кількості 8 осіб. *Третя група* – це фахівці управління у кількості 3 осіб. *Четверта група* – працівники окремих підрозділів, у тому числі: виробничої лабораторії, консервного цеху, цеху молочних консервантів та транспортного відділу у кількості 79 осіб. *Загальна кількість персоналу, які прийняли участь в опитуванні 100 осіб.*

На першому етапі, при заповненні оціночної таблиці, працівникам ТОВ «Сафіра Груп» було запропоновано оцінити існуючий стан корпоративної культури, а на другому – оцінити бажаний стан, виходячи з бачення корпоративної культури Товариства через п'ять років. У ході обробки отримані дані були усереднені, що дозволило скласти профіль організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп». Бальні оцінки, дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури у ТОВ «Сафіра Груп». Узагальнені дані після статистичної обробки бальної оцінки корпоративної культури ТОВ «Сафіра Груп» представлено в табл. 2.17. На підставі отриманих узагальнених оцінок для кожної альтернативи побудовано на рамковій конструкції моделі організаційних культур за К.Камероном і Р. Куїнном *профіль нинішньої та бажаної корпоративної культури* ТОВ «Сафіра Груп», та було виконано їх порівняльний аналіз побудованих профілів.

Для кількісного зіставлення профілів організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп» розраховано відхилення оцінок альтернатив бажаної та

нинішньої організаційної культури. В результаті зміщення профілю бажаної організаційної культури відносно профілю нинішньої культури відбулася зміна домінантного типу організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп» – від ієрархічного типу (42 бали) в профілі нинішньої культури до кланового типу (29 балів) в профілі бажаної організаційної культури Товариства.

Із аналізу параметрів, які оцінювались при визначенні типу культури (табл.2.16) наведено відповідність оцінок прояву типу культури до процентного відношення. За цими оцінками зроблено порівняльний аналіз нинішнього та бажаного типу культури на ТОВ «Сафіра Груп». *Нами*, пропонується вирішення завдань для переорієнтації нинішньої ієрархічної в бажану кланову організаційну культуру на ТОВ «Сафіра Груп».

Окрім зіставлення побудованих профілів нинішньої та бажаної корпоративної культури ТОВ «Сафіра Груп» між собою, ми зіставили їх з усередненими профілями корпоративної культури більш ніж для 1000 підприємств. З'ясувалося, що профіль нинішньої корпоративної культури ТОВ «Сафіра Груп» суттєво відрізняється від усередненого профілю культури більш ніж для 1000 підприємств. Натомість площа бажаного профілю корпоративної культури Товариства майже повністю співпадає з площею усередненого профілю культури.

Позитивним для нинішнього та бажаного профілів корпоративної культури ТОВ «Сафіра Груп» є приблизний збіг оцінки кланового типу культури з усередненим профілем. Це свідчить про стійку кланову корпоративну культуру на Товариства. Тому керівництво ТОВ «Сафіра Груп» має фокусувати увагу на збереженні цінностей даного типу культури – здорового колективного духу, психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Як вже зазначалося, що ТОВ «Сафіра Груп» молоде підприємство, йому лише три роки, необхідно постійно вдосконалювати корпоративну культуру Товариства, розробляти систему заходів щодо шляхів оптимізації встановлення бажаної організаційної культури, тобто такої культури, яка б

поєднувала інтереси керівників, управлінського персоналу та виконавців.

Із вищенаведеного аналізу, *ми вважаємо*, що керівництву ТОВ «Сафіра Груп», необхідно приділяти постійну увагу вдосконаленню організаційної культури. При її вдосконаленні рекомендується дотримуватися етапів, відображених на рис.3.2. та напрямки її вдосконалення, табл.3.1.

Нами запропоновано алгоритм модернізації системи управління ТОВ «Сафіра Груп» як відкритої динамічної системи під впливом організаційної культури. Обґрунтування вагомості організаційної культури та здійснення вдосконалення елементів системи управління персоналом ТОВ «Сафіра Груп», *на нашу думку*, дозволить визначити результат ефективного управління діяльністю ТОВ «Сафіра Груп» на засадах теорії організаційної культури. Запропоновано загальну модель оцінки організаційної культури ТОВ «Сафіра Груп» та її ефективності.

Для вдосконалення ефективності впровадження змін та розвитку організаційної культури на ТОВ «Сафіра Груп», *запропоновано один із заходів, це - розробку та впровадження корпоративного довідника співробітника*: індивідуалізація окремих елементів організаційної культури Товариства; система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій; індивідуальних і групових інтересів; особливостей поведінки працівників в даній організації, що відрізняються стилем поведінки; показниками задоволеності роботою; рівнем взаємного співробітництва; ступенем ідентифікації працівників з організацією та цілями її розвитку; використати історії-ілюстрації про визначних працівників Товариства, їх трудові та особисті досягнення.

Запропонований *корпоративний довідник співробітника особливо знадобиться* кожному новому співробітнику для інтеграції в колектив й адаптації до організаційної культури Товариства. Розробка та впровадження даного заходу не вимагає великих інвестицій. Наведено розрахунки за двома сценаріями: *песимістичний та оптимістичний сценарій*. Із економічних розрахунків видно, що виконання заходів з удосконалення та підтримки

розвитку організаційної культури дозволить отримати 356,6 тис. грн. додаткового прибутку за рік (за песимістичним сценарієм) та 713,2 тис.грн. додаткового прибутку за рік (за *оптимістичним сценарієм*). Із наведених економічних розрахунків як за *песимістичним так і за оптимістичним сценарієм*, їх практична реалізація на ТОВ «Сафіра Груп» буде сприяти засвоєнню працівником цінностей та норм, що є внутрішніми спонукальними силами, мотивуючими працівника до ефективної діяльності, до більш продуктивної та якісної праці. Вдосконалення та ефективність організаційної культури, зміцнює становище компанії, підвищує рівень прибутковості та ефективності діяльності працівників та конкурентоспроможності компанії в цілому.

Список літератури

1. Авакян Н. В. Система показників оцінки організаційної культури підприємств машинобудівної галузі(на прикладі Харківської області) /В. Авакян // Вісник економіки транспорту і промисловості Української державної академії залізничного транспорту. – 2010. – № 29. – С. 299–304.
2. Андреева И. В. Организационная культура:учеб.пособие/И.В. Андреева, О. Б. Бетина, Г. Ю. Чуланова. – СПб., 2010. – 293 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 832 с.
4. Базаров Т. Рг внутри компании и проблемы управления корпоративной культурой / Т. Базаров, М. Крымчанинова // Управление корпоративной культурой. – 2010. – № 4. – С. 240–254.
5. Базаров Т. Организационная культура и лояльность / Т. Базаров // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 1. – С. 32–43.
6. Бала О.І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)» / О.І. Бала.– Львів, 2009. – 23 с.
7. Бала О.І. Західні тенденції в Україні – або чи справді потрібна підприємцеві України корпоративна культура / Ольга Бала // Інтелектуальний потенціал молоді в науці та практиці: Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. – Хмельницьк : ХІЕП, 2006. – С. 12-13.
8. Бала О.І. Історія розвитку та формування терміну «корпоративна культура» / О.І. Бала, Р.Д. Бала // «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 14-15.
9. Білецька О.О. Методи зміни організаційної культури підприємства /

О.О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6. – Т. 3. – С. 249–252.

10. Білецька О.О. Проблеми підвищення рівня організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Розвиток національної економіки: теорія і практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ – Тернопіль, 3–4 квітня 2015 р.). – Тернопіль: Крок, 2015. – Ч. 2. – С. 33–34.

11. Білецька О.О. Сучасні тенденції управління організаційною культурою підприємства / О.О. Білецька // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 22 листопада 2013 р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2013. – С. 238–241.

12. Білецька О.О. Фактори впливу на процес формування організаційної культури підприємства / О.О. Білецька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2. – С. 85–88.

13. Богатирьов М. Організаційна культура підприємства / Проблеми теорії практики керівництва – 2015. – № 1. С. 104–110.

14. Бузаева Е. Г. Сущность и основные типы организационной культуры / Е. Г. Бузаева // Экономическая политика: поиски и достижения. – 2012. – № 1. – С. 125–131.

15. Виханский О.С. Способы установления взаимодействия человека и организации / О.С. Виханский // Организационное поведение: хрестоматия. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 220-226.

16. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н.Л. Гавкалова. – Харків, 2012. – 28 с.

17. Гайдученко С.О. Організаційна культура: текст лекцій для студентів /С. Гайдученко, М. М. Новікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Х.: ХНУМГ, 2015. – 77 с.

18. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі / О.А. Грішнова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. – К.: КНЕУ, Т. 1, 2010 – 468 с.
19. Гулимова А. Корпоративная культура: создать нельзя исправить / А. Гулимова // Управление персоналом. - №9. – 2010. – С.49.
20. Діденко Н. В. Формування механізму організаційної культури [Електронний ресурс]/Н. В. Діденко //БізнесІнформ.–2012.–№ 6. –206–207. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2012/6_0/206_207.pdf.
21. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.04 / Г. М. Захарчин; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Л., 2010. – 40 с.
22. Захарчин Г. М. Ціннісно-регулятивні аспекти організаційної культури підприємства / Г. М. Захарчин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління: зб. наук. праць. –2015. – № 815. – С. 46–50.
23. Звітність ТОВ «Сафіра Груп», сайт <http://capfira-grup.com>
too@capfira-grup.com,
24. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства // Держава та регіони. 2010.–№ 3. – С. 46–50.
25. Иванова Т.Б. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография / Т. Б. Иванова, Е. А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
26. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
27. Колот А.М. Соціально-трудова сфера в умовах глобальних викликів: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку. Формування ринкової

економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – К. : КНЕУ, Т. 1, 2010. – 549 с.

28. Кравченко В.О. Організаційна культура як складова конкурентних переваг підприємства / О.В.Кравченко // Науковий вісник ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. –8 (228). – С. 70–83.

29. Лисовская А. Использование моделей в организационном поведении [Текст] / Лисовская А.Ю. // Молодой ученый. - 2010. - № 1-2. - Т. 1. - С. 224 -227.

30. Монастирський Г.Л. Теорія організаційної культури підприємства: [підручник] / Г.Л.Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.

31. Мортякова О.В. Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: [монографія] / За заг. ред. О.В. Мортякової. – Донецьк : ДВНЗ: «ДонНТУ», 2010. – 688 с.

32. Муратов А.С. От устойчивости к гармоничности развития экономических систем/ А.С. Муратов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013. - №5. [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: <http://www.uecs.ru>

33. Науменко Н. М. Параметри організаційної культури, що впливають на конкурентоспроможність підприємства / Н. М. Науменко // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 2. – С. 34–40.

34. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011.–210 с.

35. Никифоренко В.Г., Кравченко В.О. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства / В. Г. Никифоренко, В. О. Кравченко // БізнесІнформ. – 2012. – № 10. – С. 260–263.

36. Слинкова О. К. Понятийный аппарат концепции организационной культуры [Электронный ресурс] / О. К. Слинкова // Совершенствование

механізму господарювання в сучасних умовах : Міжнарод. науч.-практ. інтернет-конференція. – Режим доступу: <http://conf.bstu.ru/articles/list>.

37. Стадник В. В. Методичні підходи до визначення напрямів удосконалення організаційної культури засобами освітнього менеджменту / В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 250–255.

38. Стеклова О. Е. Организационная культура: учеб. пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 110 с.

39. Тельнов А. С. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті забезпечення якості продукції / А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 6. – С. 52–56.

40. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 151 с.

41. Харчишина О.В. Роль організаційних цінностей у формуванні системи мотивації персоналу / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2. – С. 96–100.

42. Харчишина О.В. Роль символічної підсистеми у процесі формування організаційної культури / О.В. Харчишина // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2015. – Т. 20. – Вип. 2. – С. 94–97.

43. Харчишина О.В. Застосування методики ОСАІ для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості / О.В. Харчишина // Інноваційна економіка. - 2010. - №1. – С.97-100.

44. Харчишина О.В. Структура організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 2(52). – С. 295-298.

45. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст] : [монографія] / О.В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.

46. Чайка Л.Г. Культура ділового спілкування менеджера: [навчальний посібник] / Л.Г. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.

47. Чернишова А.О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / А.О. Чернишова // Наукові праці: економічні науки. – 2010. – К.: КНТУ, Вип.17 – 215 с.

48. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. 3-е изд. / Пер. с англ. под. ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб: Питер, 2007. – 336 с.

49. Шубін О.О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління / О.О. Шубін, М. О. Гладкий // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 239–246.

50. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Додаток А

Бальна оцінка корпоративної культури на підприємстві за методикою
К.Камерона і Р.Куїнна

1. Найважливіші характеристики підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
1		2	3
A	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.		
B	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.		
D	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.		
УСЬОГО (балів):		100	100
2. Загальний стиль лідерства на підприємстві		Поточний стан	Бажаний стан
A	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.		
B	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
УСЬОГО (балів):		100	100
3. Стиль менеджменту на підприємстві (управління найманими працівниками)		Поточний стан	Бажаний стан
A	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.		
B	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.		
C	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		
D	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.		
УСЬОГО (балів):		100	100
4. Поєднуюча сутність підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.		
B	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.		
C	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.		
D	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.		
УСЬОГО (балів):		100	100
5. Стратегічні цілі підприємства		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.		
B	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і		

	вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.		
C	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.		
УСЬОГО (балів):		100	100
6. Критерії успіху на підприємстві		Поточний стан	Бажаний стан
A	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.		
B	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.		
C	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.		
УСЬОГО (балів):		100	100

Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки організаційної культури на підприємстві

<i>«Поточний стан»</i>			<i>«Бажаний стан»</i>		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A			A		
B			B		
C			C		
D			D		
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100