

КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто фактори впливу на організаційну культуру промислового підприємства. Проаналізовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Виділено дванадцять ознак, за якими можна здійснювати розподіл факторів, що впливають на зміст організаційної культури підприємства. Розкрито фактори, які впливають негативно та позитивно на розвиток організаційної культури на промислових підприємствах.

Ключові слова: організаційна культура, класифікація, фактори, промислове підприємство.

Т. І. ZMERZLA

Khmelnitskyi National University

CLASSIFICATION IMPACT FACTORS ON ORGANIZATIONAL CULTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article considers the impacts on organizational culture of industrial enterprise. Factors external and internal environment. Highlight twelve signs, which can make the distribution of the factors that affect the content of the organizational culture of the enterprise: an impact; activities; level of generality that their forms; receptor; the level of participation of the subject; degree of control; the degree of participation in the formation (creation) factors; spending; the impact on organizational culture; the degree of the impact of investments in formation factors; term impact; period of exposure. The factors that impact positively and negatively on the development of organizational culture in the industry.

Keywords: organizational culture, classification, factors, industrial enterprise.

Постановка проблеми. За умов ринкової економіки промислові підприємства розвиваються за власними законами та принципами, відповідно до яких складається і формуватися культура підприємства. Таким чином, кожне підприємство володіє унікальною культурою, яка визначає поведінку, діяльність та взаємодію всіх працівників як усередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем.

Формування різних культурних особливостей викликано певними обставинами, умовами, факторами, що впливали на підприємство в минулому і можливо продовжують діяти зараз [1, с. 32]. Тому, перш ніж робити спроби змінити організаційну культуру в якомусь напрямі, варто проаналізувати, чим була викликана поява даних особливостей, чи змінилися умови і яку роль відігравали і відіграють дані явища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування організаційної культури підприємств присвячені наукові публікації таких вчених, як Авакян Н., Акперов І., Ахмаєва Л., Дмитрієва Ю., Камерон К., Назарова Г., Панченко Є., Поторочин С., Романова Ю., Семикіна М., Стеклова О., Трушкін Є., Харчишина О., Шейн Е. та інші. Проте аналізу класифікації факторів розвитку та зміни організаційної культури на промислових підприємствах України приділено недостатньо уваги, що підтверджується особливостями їх функціонування, а саме недостатнім використанням науково обґрунтованих підходів у практичній діяльності.

Метою даної статті є дослідження факторів впливу на організаційну культуру промислового підприємства, які визначають його господарську діяльність за умов євроінтеграції.

Основний матеріал дослідження. На сьогодні на вітчизняних підприємствах організаційна культура ще не стала інструментом формування та ефективного використання інтелектуального потенціалу, а адміністративно-командна система управління за десятиліття свого існування сформувала переважно виконавський стиль діяльності не лише у керівників, а й у працівників [2, с. 39].

Семикіна М.В. відзначає, що уже розпочався злам негативних тенденцій, передусім, у площині реформування доходів, поступових змін в оплаті праці у бік збільшення їх розміру та купівельної спроможності на рівні європейських соціальних стандартів, вдосконалення практики укладання колективних договорів та утвердження позитивних корпоративних цінностей [3, с. 193].

Ефективність діяльності промислового підприємства багато в чому залежить від своєчасності і правильності зміни організаційної культури, а керівництво, за допомогою управління повинно створювати сприятливі умови для адекватного здійснення змін. При цьому, необхідно пам'ятати, що будь-які зміни якими б позитивними і добре спланованими не були, часто зустрічають опір [4].

Відмітимо, що організаційна культура підприємства формується в процесі подолання труднощів зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, що дозволяє говорити про існування факторів, які впливають на організаційну культуру, точніше на її формування та зміну.

Один з визнаних фахівців у галузі організаційної культури, Е. Шейн, виділяє п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають процес формування організаційної культури. До первинних факторів відносяться: система цінностей і вірувань, підтримувані вищим керівництвом; реакція керівництва на

критичні ситуації, що виникають в організації; лідерство і стиль поведінки керівників; система мотивації працівників; критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

Серед вторинних факторів формування організаційної культури підприємства автором виділено організаційну структуру організації; рівень делегування повноважень; систему передачі інформації і організаційні процедури; зовнішній і внутрішній дизайн приміщення, в якому розташовується організація; міфи та історії про важливі події та ключових особах в організації; формалізовані положення про філософію і цілі існування організації [5].

Отже, організаційна культура може формуватись спонтанно, під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та усвідомлено, на основі стратегії розвитку підприємства.

Харчишина О.В. зауважує, що якщо формування організаційної культури відбувається не усвідомлено, то це призводить до затягування цього процесу у часі, а кінцеві характеристики організаційної культури можуть частково або повністю не відповідати умовам зовнішнього середовища та стратегічним планам керівництва. На думку автора, некерованість цього процесу означає, що основою організаційної культури будуть виступати індивідуальні цілі, а загальні цілі будуть поступово утворюватись на основі досвіду взаємодії працівників. При спонтанному формуванні адаптаційний потенціал організаційної культури імовірно буде низьким, так як в умовах, коли загальні цілі не декларуються і дії з узгодження загально фірмових та індивідуальних цілей не здійснюються, працівники будуть займатись реалізацією власних цілей в умовах певної організації. Подолання протиріччя між індивідуальними та загально фірмовими цілями, забезпечення найбільш повного їх узгодження можливе за умови здійснення планомірної і керованої діяльності з формування організаційної культури [6, с. 288].

Поторочин С.О. стверджує, що аналіз факторів внутрішнього середовища є одним із перших етапів процесу формування та розвитку організаційної культури. Серед основних факторів внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємства, можна виділити наступні: власники, внутрішня ситуація, чисельність персоналу підприємства, фаза життєвого циклу підприємства, стан фінансування, рівень освіти працюючих [7, с. 3].

Автором відмічено, що дослідження внутрішніх факторів розвитку організаційної культури на промислових підприємствах дозволяє виділити ключові фактори, які впливають на ефективну діяльність, які присутні в практичній діяльності будь-якого підприємства. У зв'язку з цим стає об'єктивним формування та розвиток інтегрованої організаційної культури, яка визначає ключові параметри організаційного розвитку на підприємстві, та дозволяє обґрунтовано вибирати напрямки і принципи вдосконалювання управління виробничою та соціально-економічною системами [7, с. 9].

До основних факторів зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємства, у роботі [8], віднесено наступні: галузеві фактори, національна культура і менталітет, інвестиційний клімат, законодавство, міжнародна ситуація, науково-технічний прогрес.

Таким чином, розглядаючи сутність характеристик зовнішніх факторів, які впливають на розвиток організаційної культури, можна дістати висновок про її об'єктивний характер. Економічний аспект організаційної культури охоплює практично всі сфери соціально-економічного життя, який одержавши імпульс до розвитку, впливає на якість і динаміку зовнішніх змін у галузі економіки [8].

На думку Трушкина С.В., систему внутрішніх факторів, що впливають на зміну організаційної культури, доцільним перегрупувати, виділивши при цьому дві групи [9, с.65]. Перша група – це фактори, що формують, так званий, сприятливий клімат для зміни організаційної культури (система цінностей як вищого керівництва, так і персоналу; особистість керівника, його стиль поведінки, ставлення до роботи; реакція керівництва на критичні ситуації, конфлікти; стимулювання і мотивація персоналу; відбір, просування персоналу; внутрішній і зовнішній дизайн і оформлення приміщень; створення символів, гасел, легенд; навчання персоналу). Ця група факторів створює необхідні умови для зміни організаційної культури в кращому напрямку. Це свого роду «гігієнічні» фактори (термін запозичений у Ф. Герцберга), наявність яких ще не достатня для зміни організаційної культури в бажаному напрямку.

Друга група факторів – це свого роду стимули стратегічних організаційних змін. В якості таких стимулів можуть виступати цілі і завдання, технології, організаційна структура, розмір виробничих систем.

Необхідність спільного використання цих двох груп факторів пояснюється тим, що, з одного боку, використання тільки «гігієнічних» факторів, що створюють сприятливий клімат зміни організаційної культури, не призводить до бажаних результатів. Прикладом можуть служити результати досліджень А. Д. Чаньків [10].

З іншого боку, використання тільки другої групи факторів не дозволяє торкнутися фундаментальних основ організаційної культури [11].

Дмитрієва Ю.П. фактори, які впливають на формування і розвиток організаційної культури, об'єднує в три групи [12]. Перша група факторів – особистісно-поведінкові – це аспекти і характеристики поведінки керівника та персоналу підприємства, що впливають на формування системи цінностей і зовнішні прояви організаційної культури. Дану групу факторів визначають наступні складові [13]: особистість лідера; управлінські акценти; індивідуально-поведінкові та професійні характеристики персоналу. Друга група факторів – структурно-нормативні. Це фактори, обумовлені структурою, цілями і сформованою нормативною

практикою. Вони, впливаючи на організаційну культуру, закріплюються у свідомості персоналу і, таким чином, самі стають її елементами. Цю групу факторів становлять місія, цілі та стратегія організації; структура організації; комунікаційні канали та організаційні процедури; історія підприємства; принципи стимулювання; принципи відбору, просування та звільнення. Третя група факторів – зовнішні фактори, обумовлені цілями, запитами та інтересами споживачів, які відображаються в декларованих компанії цінностях; пануючими в суспільстві цінностями та культурними установками; національно-державними та етнічними факторами; розвитком підприємницьких мереж [14].

На нашу думку, окрему увагу слід звернути на класифікацію факторів, що наводить О.Є. Стеклова [15]. Автором виокремлено 12 ознак, за якими можна здійснювати розподіл факторів, що впливають на зміст організаційної культури підприємства: суб'єкт впливу; напрями діяльності; рівень спільності, яка їх формує; об'єкт впливу; рівень участі суб'єкта; ступінь контролю; ступінь участі у формуванні (створенні) факторів; рівень витрат; характер впливу на організаційну культуру; ступінь віддачі інвестицій у формуванні факторів; термін впливу; період впливу (рис. 1).

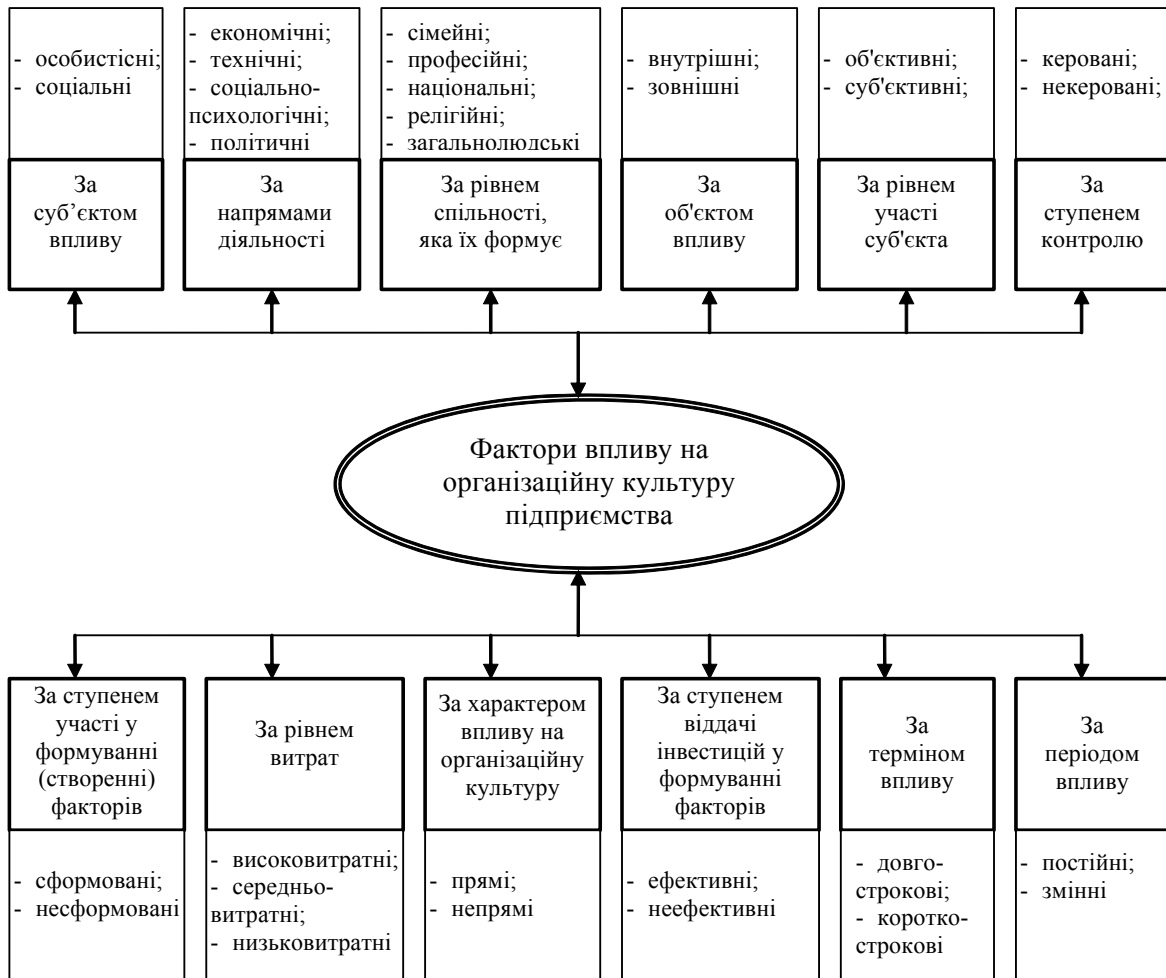


Рис. 1. Класифікація факторів, що впливають на зміст організаційної культури

Так, за суб'єктом впливу можна виокремити особистісні фактори (вплив особистісних характеристик людей (особливо яскравих, лідируючих), які входять до складу підприємства); соціальні (рівень життя населення, суспільний настрій, ставлення до певного підприємства з боку суспільства та керівництва).

Відповідно до напрямів діяльності, на організаційну культуру підприємства впливають такі фактори, як економічні (фінансовий стан підприємства, адекватність зарплати, мотивація та ставлення до праці, рівень плинності кадрів) [15, с. 63]; технічні (рівень розвитку техніки та технологій, рівень освіти, ступінь і характер взаємодії персоналу, форми організації праці, організаційна структура); соціально-психологічні (думки, що переважають у суспільстві, ціннісні орієнтації); політичні (політична орієнтація суспільства, законодавче регулювання, політика держави по відношенню до підприємств, галузей).

За рівнем спільності, яка їх формує організаційну культуру підприємства виділяють наступні фактори: сімейні (мають обмежений вплив на організаційну культуру, в основному через формування світогляду засновника-підприємства, який реалізує свої уявлення про ідеальну організацію); професійні

(особливості професії накладають відбиток на взаємовідносини персоналу, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей); національні (вплив національної культури на культуру підприємства (національні особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, обумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічного положення); релігійні (релігійні норми і цінності, особливо якщо більшість працівників сповідують одну релігію, впливають на різні аспекти діяльності підприємства); загальнолюдські (необхідність збереження людського життя, честі, гідності, прагнення до щастя, усвідомлення свого місця в цьому світі, те, що впливає на всіх – екологія, зміна клімату, глобалізація, світові кризи).

Щодо ознаки об'єкт впливу на організаційну культуру підприємства, розрізняють внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори обумовлені особливостями зовнішнього середовища підприємства, а зовнішні фактори можуть виступати основою для виявлення ставлення клієнтів до підприємства, його ділової репутації та ін.

За рівнем участі суб'єкта, фактори організаційної культури поділяються на об'єктивні (виникають та діють незалежно від персоналу та розуміння ситуації) та суб'єктивні (залежать від сприйняття ситуації та уявлень кожного учасника формування організаційної культури).

Залежно від ступеня контролю фактори поділяються на керовані (цілеспрямовані дії можуть посилити або послабити їх вплив), що акцентують увагу на вивченні основних принципів корпоративної кадрової політики тощо) та некеровані (як частина глобального процесу, на який персонал не здатний вплинути та контролювати) [15, с.65].

За ступенем участі у формуванні (створенні) факторів впливу на організаційну культуру підприємства доцільно виокремити: сформовані – ті що розробляються, конструюються, створюються для впливу на організаційну культуру в напрямку створення особливого, сімейного соціально-психологічного клімату для формування почуття причетності, спільності інтересів, підтримки та участі в житті колег); несформовані – ті що виникають стихійно, без планування і прогнозування реакції персоналу, або переслідують певну мету, але не формування організаційної культури.

Серед факторів організаційної культури за рівнем витрат, виділяють: високо-, середньо-, низьковитратні (вимагають великих/середніх/низьких витрат для приведення їх до дії), щодо яких можуть вивчатися особливості проведення рекламної компанії (високовитратні), організація спеціального навчання, тренінгів, тестування (середньовитратні) та створення етичного кодексу організації, певна орієнтація на партнерську спрямованість взаємодії менеджменту з персоналом тощо (низьковитратні) та ін.

На прямі та непрямі фактори впливу на організаційну культуру підприємства поділяються залежно від характеру впливу. Прямі фактори формують параметри і зміст елементів організаційної культури (статут підприємства, стиль керівництва, організаційна структура, стандарти якості, прийняті на підприємстві, система стимулювання тощо). Непрямі впливають на формування організаційної культури, зміст її елементів (діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників).

За ступенем віддачі інвестицій у формуванні факторів впливу на організаційну культуру виокремлено ефективні (результати перевершують витрати) та неефективні (результати діяльності дорівнюють або істотно нижче витрат) фактори [15, с. 66].

Відповідно терміну впливу розрізняють довгострокові (незалежно від частоти або тривалості впливу фактора вплив його зберігається на тривалий термін); короткострокові (вплив фактору триває недовго або припиняється відразу, після безпосереднього впливу на об'єкт).

За періодом впливу фактори поділяються на постійні (діють постійно, можуть обумовлюватися особливостями самого підприємства, такими як умови праці – постійний шум або вібрація, планування та ізолюваність робочих місць, або носити більш глобальний характер, як, наприклад, закони); змінні (вплив може бути як разовим, а також може іноді виникати знову, але очікування його появи може істотно вплинути на діяльність, принципи, цінності, норми і навіть структуру підприємства, наприклад, криза) [15].

Отже, досліджуючи особливості сучасного розвитку управління на українських промислових підприємствах, можна виокремити основні фактори, які впливають позитивно або негативно на організаційну культуру підприємства (табл. 1) [16].

Висновки. Таким чином, на процес формування організаційної культури впливає безліч факторів, які, в свою чергу, визначаються пріоритетами релігійного чи національного аспектів, соціально-економічного чи політичного процесів, декларованими цілями і цінностями, фактичними ідеями і цінностями, організаційною формою підприємницької діяльності; типом системи управління; особистою ініціативою і ступенем ризику персоналу підприємства, видатних діячів і рольових моделей; прийнятими стандартами і правилами взаємодії всередині підприємства; неформальними каналами комунікації, класовими, етнічними і расовими відмінностями, що існують між працівниками одного підприємства; системою стимулів, заохочень, санкцій і контролю поведінки персоналу. Найбільш важливими, з точки зору впливу на організаційну культуру підприємства, є фактори, пов'язані зі сферою індивідуальної культури, цінностей і цілями суб'єктів, що утворюють дану культуру.

Фактори, які впливають негативно/позитивно на розвиток організаційної культури на промислових підприємствах

Позитивні фактори	Негативні фактори
Національний характер	Національний характер
Можливість формування певної культури на основі організаційних культур розвинених країн	Відсутність національної традиції формування організаційної культури
Розвиток законодавства на Україні, розуміння необхідності прийняття нових законодавчих сучасним вимогам	Порушення законів та нормативних актів, звичка обходити правила актів відповідних
Здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні
Ефективні міжнародні зв'язки, прагнення виходу промислових підприємств на міжнародні ринки	Невідповідність міжнародним стандартам, впровадження стратегій управління на низькому рівні
Зосередження у країні наукомістких і конкурентоспроможних представників галузі	Несприятливий інвестиційний клімат в країні
Зростання ролі особистих зв'язків, ділових стосунків	Перевага неформальних відносин
Прагнення створювати єдину команду, корпоративний дух	Прагнення керівників досягти власних цілей, зосередити в своїх руках всю владу та повноваження
Високий науковий потенціал країни, високий рівень освіти	Невідповідність рівня кваліфікації, профілю певної посади, виду праці
Поширене використання сучасних інструментів менеджменту	Відсутність конструктивності дій та чіткої формалізації
Розвиток консалтингових компаній на Україні, розуміння багатьма керівниками ролі HR-департаменту та спеціалістів з управління організаційною культурою	Відсутність підрозділу, спеціаліста, який займається аналізом та розвитком організаційної культури на підприємстві

Проведена систематизація факторів у виділених аспектах дозволяє проводити їх цільове використання під час формування бажаного рівня організаційної культури промислового підприємства. Подальшим розвитком досліджень є визначення показників, що визначають рівень організаційної культури на промислових підприємствах.

Література

1. Романов В.В. Социально-философская парадигма в исследовании методологии управления культурой организации / В.В. Романов // Вестник ТГПУ. Серия: гуманитарные науки (социология). – 2006. – Выпуск 12 (63). – С. 31–32.
2. Панченко С.Г. Корпоративна культура та розвиток інтелектуального потенціалу українських підприємств в умовах перехідної економіки / С.Г. Панченко // Питання економіки. – 2005. – № 7. – С. 37–45.
3. Семикіна М.В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства / М. В. Семикіна // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2007. – №9 (15). – С. 189–193.
4. Ахмаева Л.Г. Формирование организационной культуры как фактора развития инновационной деятельности компании : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л.Г. Ахмаева. – М., 2006. – 21 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение, эволюция, совершенствование / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцова. А. Чеха ; под ред. В.А. Спивака]. – СПб : Питер, 2002. – 336 с.
6. Харчишина О.В. Теоретико-методолгічні засади формування організаційної культури підприємства / О.В. Харчишина // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 288–290.
7. Поторочин С.О. Аналіз внутрішніх чинників розвитку організаційної культури на промисловому підприємстві та їх вплив на безпечну трудову діяльність [Електронний ресурс] / С.О. Поторочин. – Режим доступу : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14638/1/3.pdf>
8. Поторочин С.О. Аналіз зовнішніх факторів розвитку організаційної культури на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / С.О. Поторочин. – Режим доступу : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14637/1/2.pdf>
9. Трушкин Е.В. Экономические механизмы изменения организационной культуры в рамках мониторинга развития производственных систем / Е.В. Трушкин // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2008. – № 1. – С. 64–68.
10. Чанько А.Д. Алгебра и гармония HR-менеджмента / А.Д. Чанько // Эффективность обучения персонала и диагностика организационной культуры: науч. докл. – 2006. – № 18. – С. 26.
11. Cameron K. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing

Organizational Performance. Washington D. C: National Academy Press, 1997. 127 p.

12. Дмитриева Ю.П. Особенности формирования и развития организационной культуры [Электронный ресурс] / Ю.П. Дмитриева. – Режим доступа : http://www2.pglu.ru/upload/iblock/7f9/uch_2008_xiii_00015.pdf

13. Акперов И.Г. Особенности формирования организационной культуры в современной России / И.Г. Акперов, Ж.В. Масликова // Вестник Российской коммуникативной ассоциации ; под общ. ред. И.Н. Розинной. – Ростов-на-Дону, 2002. – Выпуск 1. – С. 5–7.

14. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим / Ю. Романова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 8–13.

15. Стеклова О.Е. Формирование инновационной составляющей организационной культуры предпринимательской организации / О.Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 158 с.

16. Назарова Г.В. Аналіз тенденцій розвитку організаційної культури на підприємствах машинобудівної галузі України [Електронний ресурс] / Г.В. Назарова, Н.В. Авакян. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2009/38/Аналіз%20тенденцій%20розвитку%20організаційної%20культури%20на%20підприємствах%20машинобудівної%20галузі%20України.pdf

References

1. Romanov V.V. Sotsyal'no-filosofskaya paradyhma v yssledovanii metodolohyy upravleniyya kul'turoy orhanyzatsyy / V.V. Romanov // Vestnyk THPU. Seriya: humanyarnie nauky (sotsyolohyya). – 2006. – Vipusk 12 (63). – S. 31-32.

2. Panchenko Ye.H. Korporatyvna kul'tura ta rozvytok intelektual'noho potentsialu ukraiyins'kykh pidpryyemstv v umovakh perekhidnoy ekonomiky/ Ye.H. Panchenko // Pytannya ekonomiky. – 2005. – №7. – S. 37-45.

3. Semykina M.V. Sotsial'ni priorityety pratsivnyka i systema korporatyvnykh tsinnostey pidpryyemstva / M. V. Semykina // Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya. – 2007. – №9 (15). – S. 189-193.

4. Akhmaeva L.H. Formyrovanye orhanyzatsyonnoy kul'turi kak faktora razvytyya ynnovatsyonnoy deyatelnosti kompanyy: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk / L.H. Akhmaeva. – M., 2006. – 21 s.

5. Sheyn E. Orhanyzatsyonnaya kul'tura y lyderstvo: Postroyeniye. zvoluyutsyya, sovershenstvovaniye / E. Sheyn; [per. s anh. S. Zhyl'tsova. A. Chekha; pod red. V.A. Spyvaka]. – SPb. : Pyter, 2002. – 336 s.

6. Kharchyshyna O.V. Teoretyko-metodolichni zasady formuvannya orhanizatsiyanoi kul'tury pidpryyemstva / O.V. Kharchyshyna // Visnyk ZhDTU. – 2011. – № 1 (55). – S. 288-290.

7. Potorochyn S.O. Analiz vnutrishnikh chynnykiv rozvytku orhanizatsiyanoi kul'tury na promyslovomu pidpryyemstvi ta yikh vplyv na bezpechnu trudovu diyal'nist'. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14638/1/3.pdf>

8. Potorochyn S.O. Analiz zovnishnikh faktoriv rozvytku orhanizatsiyanoi kul'tury na promyslovomu pidpryyemstvi. URL: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14637/1/2.pdf>

9. Trushkyn E.V. Ekonomycheskiye mekhanizmy yzmeneniyya orhanyzatsyonnoy kul'turi v ramkakh monytorynha razvytyya proyzvodstvennykh system / E.V. Trushkyn // Vestnyk YuRHTU (NPY). – 2008. – № 1. – S. 64-68.

10. Chan'ko A.D. Alhebra y harmonyya HR-menedzhmenta / A.D. Chan'ko // Effektyvnost' obuchenyya personala y dyahnostyka orhanyzatsyonnoy kul'turi: nauch. dokl. – 2006. – № 18. – S. 26.

11. Cameron K. Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing Organizational Performance / K. Cameron. – Washington D. C: National Academy Press, 1997. – 127 r.

12. Dmytryeva Yu.P. Osobennosti formyrovaniya y razvytya orhanyzatsyonnoy kul'turi. URL: http://www2.pglu.ru/upload/iblock/7f9/uch_2008_xiii_00015.pdf

13. Akperov Y.H. Osobennosti formyrovaniya orhanyzatsyonnoy kul'turi v sovremennoy Rossyy / Y.H. Akperov, Zh.V. Maslykova // Vestnyk Rossyyskoy kommunykatyvnoy assotsyatsyy. Vypusk 1; pod obshch. red. Y.N. Rozynoy. – Rostov-na-Donu, 2002. – S. 5-7.

14. Romanova Yu. Yzmeneniye korporatyvnoy kul'turi: doveryt' konsul'tantam yly vozmozhno provesty samym / Yu. Romanova // Upravleniye personalom. – 2000. – № 11. – S. 8-13.

15. Styeklova O.E. Formyrovanye ynnovatsyonnoy sostavlyayushchey orhanyzatsyonnoy kul'turi predprenimatel'skoy orhanyzatsyy / O.E. Styeklova. – Ul'yanovsk : UIHTU, 2012. – 158 s.

16. Nazarova H.V. Analiz tendentsiy rozvytku orhanizatsiyanoi kul'tury na pidpryyemstvakh mashynobudivnoyi haluzi Ukrayiny / H.V. Nazarova, N.V. Avakyan. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Tekhnichnyy%20prohres%20та%20ефективність%20виробництва/2009/38/Аналіз%20тенденцій%20розвитку%20організаційної%20культури%20на%20підприємствах%20машинобудівної%20галузі%20України.pdf

Надійшла 19.08.2015; рецензент: д. е. н. Нижник В. М.