

Божанова Вікторія Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, управління проектами і логістики
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

Божанова Виктория Юрьевна

*доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента, управления проектами и логистики
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры»*

Vozhanova Viktoriia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Project Management and Logistics
Prydniprov'ska State Academy of Civil Engineering and Architecture*

Кононова Олександра Євгеніївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

Кононова Александра Евгеньевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры учета, экономики и управления персоналом предприятия
ГВУЗ «Приднепровская государственная академия
строительства и архитектуры»*

Kononova Oleksandra

*PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Accounting, Economics and Human Resources
Management of Enterprise
Prydniprov'ska State Academy of Civil Engineering and Architecture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-5-3808

**МАТРИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО АПРОБАЦІЯ
В БУДІВЕЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ**

**МАТРИЧНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО АПРОБАЦИЯ
В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ**

**MANAGEMENT MATRIX INSTRUMENTATION AND ITS APPROBATION IN A
CONSTRUCTION CORPORATION**

Анотація. В статті виконано аналіз матричних інструментаріїв менеджменту на рівні вирішення задач щодо управління персоналом підприємства, це дало змогу встановити відсутність достатньо наукових та практичних розробок, присвячених дослідженню рівню задоволеності умовами праці робітників підприємства. Розроблена анкета з індивідуального опитування, яка містить оціночні фактори задоволеності робітників підприємства, що в цілому відображають соціальні аспекти умов праці на підприємствах. Виконано анкетування виробничого персоналу українського підрозділу провідної транснаціональної німецької корпорації, що працює на ринку будівельної галузі. За результатами анкетування розраховано показники середньоарифметичних значень рівня задоволеності та середньоквадратичних відхилень рівня

задоволеності по оціночним факторам. Удосконалений матричний інструментарій менеджменту щодо визначення рівня задоволеності робітників підприємства – матриця задоволеності/незадоволеності робітників підприємства, яка містить 4 квадрант та 4 зони, які отримали відповідні характеристики. Апробація результатів дала можливість побудувати матрицю для досліджуваного підприємства. Через призму такого дослідження встановлено, що виробничі робітники незадоволені за багатьма факторами, крім того, їх думка спільна та вимагає вирішення ситуації. За кожним оціночним фактором, відповідно до зони розташування, в яку він попав, розроблено практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності виробничого персоналу та подальшого прийняття рішень з підвищення мотивації робітників. Розроблено практичні рекомендації щодо отримання додаткових фінансових ресурсів підрозділу корпорації для впровадження запропонованих заходів, що долатимуть рівень незадоволеності виробничих робітників. Комплекс запропонованих практичних рекомендацій дозволить підвищити якість корпоративного управління, покращити умови праці, соціальний рівень життя робітників та корпоративну культуру, збільшити прибуток підприємства, що в результаті створюватиме синергійний ефект.

Ключові слова: менеджмент, матричний інструментарій менеджменту, задоволеність робітників підприємства, корпорація, умови праці.

Аннотация. Проанализированы научные разработки на уровне решения задач по управлению персоналом. Разработана анкета для индивидуального опроса, содержащая оценочные факторы удовлетворенности работников предприятия и отражает социальные аспекты их условий труда. Усовершенствован матричный инструментальный менеджмента – матрица удовлетворенности/неудовлетворенности работников предприятия. Выполнена апробация научных результатов на отечественном подразделении известной немецкой корпорации, работающей в строительной отрасли. Разработаны практические рекомендации по повышению уровня удовлетворенности условиями труда и мотивации персонала, качества корпоративного управления, повысят уровень прибыли предприятия и создадут синергетический эффект.

Ключевые слова: менеджмент, матричный инструментальный менеджмента, удовлетворенность работников предприятия, корпорація, условия труда.

Summary. The article analyzes scientific developments of problem solving of personnel management. The questionnaire for an individual survey that containing estimated factors of employee satisfaction and reflects the social aspects of their working conditions have been developed. Matrix management tools have been improved – the matrix of satisfaction / dissatisfaction of employees of the enterprise. The approbation of scientific results on the domestic division of a well-known German corporation working in the construction industry has been carried out. The article gives a practical recommendations to improve the satisfaction level with working conditions and motivation, corporate governance, enhance univen company profits and create a synergistic effect.

Key words: management, matrix management tools, employee satisfaction, corporations, working conditions.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України, кризові ситуації на виробничих підприємствах будь-якої форми власності, підвищення цін на енергоносії та комунальні тарифи вимагають підприємців та керівників впроваджувати заходи, що спрямовані на зниження, або оптимізацію витрат. В такому разі змінюється не в кращу сторону управлінська тактика, насамперед у відношенні до персоналу оперативного рівня, який є основною виробничою силою на підприємстві. В наслідок цього може зростати рівень незадоволеності працівників умовами праці, що й підкреслює актуальність цієї наукової роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління персоналом підприємств присвячено багато наукових праць вітчизняних та закордонних фахівців з теорії та практики: Балабанової Л. В., Баніт О. В., Скобцева О., Стельмашенко О. В., Третьяк О. П., Ходикіної І. В.,

Шершневої Ю. В. та інших [1, 2, 4, 6–11]. Так, в роботі Третьяк О. П. визначено роль сучасних персонал-технологій у системі управління персоналом, з'ясовано їх особливості та відміни від кадрових технологій, систематизовано персонал-технології залежно від управлінських завдань, які вони вирішують [6]. В роботі Ходикіної І. В. доведено, що без розвитку, навчання персоналу, без створення позитивного психологічного клімату в колективах, духу єдиної команди, без об'єднання всіх співробітників однією метою не можливе продуктивне управління [7].

В роботі Скобцева О. визначено роль формування корпоративної культури. Згідно з дослідженнями, 86 % компаній у всьому світі визнали, що запорукою успішності їх бізнесу в висококонкурентних реаліях послужив саме здоровий корпоративний дух. Завдяки підвищеній залученості персоналу компаніям вдалося підвищити якість роботи на 44 %

і збільшити прибуток на 22 % в рік, а це вельми красномовні показники [4].

Цей факт також підтверджується практикою роботи німецької корпорації BMW GROUP, аналіз якої виконаний в науковій роботі Баніт О. В., що присвячена особливостям управління людськими ресурсами. Дотримання принципів інноваційності, здатність до кооперації, гнучкості та прозорості (складові філософії корпорації), підтримання корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури (складові стратегії корпорації), а також впровадження заходів, спрямованих на покращення якості трудового життя, безперервність навчання та розвиток персоналу (складові тактики корпорації) сприятимуть стійкості та незалежності підприємства, нададуть сприятливі ринкові перспективи та зберігатиме робочі місця в довготривалій перспективі [2].

Але сьогодні в Україні все складніше розробляти та впроваджувати науково-практичні методи в цьому напрямку через складність економічної ситуації. Також не достатньо методичного інструментарію менеджменту, що відображають якість безпосередньо трудового життя персоналу [5]. Тому ціль даної наукової роботи буде сформульована наступним чином.

Формулювання цілей статті. Удосконалити матричний інструментарій менеджменту та апробувати його в корпорації будівельної галузі.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що матриці функціонального рівня досліджують чинники, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом. На рівні вирішення задач в щодо управління персоналом розроблено багато матричних інструментаріїв менеджменту, всі вони класифіковані на популярному інформаційному порталі [5]. Так, в теорії управління існують наступні матриці: матриця «Зміна — опір в організації» (аналіз залежності змін, що відбуваються в організації і опору цим змінам), матриця впливу оплати на взаємини в групі (аналіз залежності взаємовідносин в групі від диференціації оплати), матриця типів включення людини в групу (аналіз залежності відношення до цінностей організації та ставлення до норм поведінки в організації), матриця «Основні ділові здібності» (аналіз ринку і основних ділових здібностей), матриця «Важливість виконання», матриця існуючих формальних систем критерію якості роботи, матриця результатів управління критеріями якості роботи, матриця Блейка-Моутон (аналіз залежності вико-

Таблиця 1

Результати анкетування робітників підприємства

Номер фактору	Оціночні фактори задоволеності робітників	Середньоарифметичне значення рівня задоволеності по оціночним факторам, %	Середньоквадратичне відхилення рівня задоволеності по оціночним факторам, %
1	Умови праці	62	0,1
2	Режим труда, графік роботи	48	0,18
3	Зміст праці	56	0,12
4	Рівень заробітної плати	12	0,12
5	Залежність оплати праці від результатів роботи	47	0,05
6	Моральна мотивація	13	0,04
7	Дотримання роботодавцем соціальних гарантій, передбачених законодавством	94	0,07
8	Корпоративний соціальний пакет	15	0,03
9	Транспортна доступність, віддаленість від дому	90	0,07
10	Відношення безпосереднього керівництва	3	0,02
11	Атмосфера в колективі, відношення з колегами	6	0,02
12	Можливість кар'єрного росту	72	0,24
13	Можливість пройти навчання	14	0,04
14	Престижність роботи в компанії, її імідж	90	0,07
15	Корпоративна культура в компанії	42	0,09
16	Стратегія компанії на ринку	92	0,1

Джерело: авторська розробка та результати апробації

нання роботи від кількості людей і від кількості завдань), матриця Мак-Дональда (аналіз продуктивності). Таким чином, в теорії управління персоналом не достатньо уваги приділено рівню задоволеності робітників підприємства.

Дослідження з атрибутів та характеристик працівників традиційно перебували в області організаційної психології, а не менеджменту. Зацікавленість психологів поведінки у вивченні зв'язку між задоволенням працівників та поведінкою на роботі походить з досліджень Готорна (Roethlisberger and Dickson, 1939) — орієнтовного дослідження, яке відкрило перспективу організаційної поведінки. Незважаючи на десятиріччя досліджень, висновки залишаються невловимими. В мета-аналізі Матьє та Заяч (Mathieu and Zajac 1990) дійшли висновку, що задоволення працівників мало прямий вплив на ділову ефективність у більшості випадків. Незважаючи на те, що багато досліджень було успішно проведене для співвідношення задоволеності працівників з індивідуальною поведінкою на роботі, такими як плинність кадрів, невихід на роботу, затримка на роботу тощо (Fisher and Locke 1992), співвідношення між задоволенням працівників та експлуатаційними показниками є менш досліджуваним. Зокрема, з точки зору стратегічного управління, задоволення працівників не досягається без збільшення організаційних витрат, враховуючи той факт, що навпаки скорочення витрат на працівників є життєздатним вибором для досягнення ефективності роботи компанії [10].

Корпоративна культура — це «особистість компанії», яка керує тим, як працівники мислять та діють на роботі, — це центр для цінностей, переконань, міжособистісної поведінки та ставлення до зацікавлених сторін, які визначають, як організація виконує свою роботу. Корпоративна культура є ключовим фактором не лише для досягнення організаційних цілей, але й для залучення та збереження бажаних працівників, створення позитивного суспільного іміджу та побудови поважних відносин із зацікавленими сторонами [9].

Як сильно корпоративна культура впливає на продуктивність компанії? Велика увага була зосереджена на гіпотезі, що сильна корпоративна культура, це «сукупність норм і цінностей», які широко поширені і міцно тримаються в рамках всієї організації» (O'Reilly and Chatman, 1996), та посилюють продуктивність компанії. Ця гіпотеза базується на інтуїтивно потужній ідеї, що організації отримують користь від того, що високоосвічені працівники прагнуть досягти спільних цілей (наприклад, Kotter and Heskett, 1992; Peters and Waterman, 1982; Deal and Kennedy, 1982) [11].

Зокрема, ефективні переваги сильної корпоративної культури впливають з трьох сильних норм і цінностей: посилена координація та контроль в межах компанії, удосконалення спільної мети між організацією та її членами, а також підвищення мотивації працівників. Підтримуючи цей аргумент, компанії з сильною корпоративною культурою випереджають фірми зі слабкою (Kotter and Heskett, 1992; Gordon and DiTomaso, 1992; Burt et al., 1994) [11].

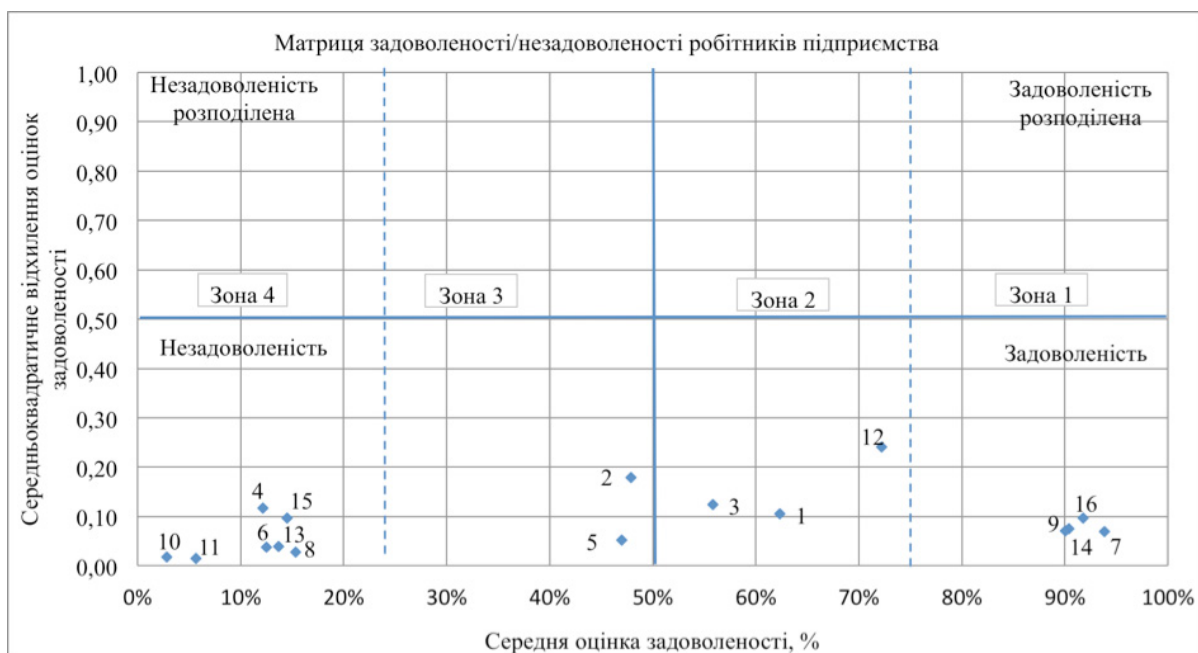


Рис. 1. Матриця задоволеності/незадоволеності робітників підприємства
 Джерело: авторська розробка на підставі [2]

Таблиця 2

Практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства

Критерій задоволеності	Зона, та її характеристика	Фактори	Практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства
Задоволеність нерозподілена	Зона 1: задоволеність вище, чим важливість, що надається показнику	7 — Дотримання роботодавцем соціальних гарантій, передбачених законодавством	Зберігати чітко дотримання законодавчих норм.
		9 — Транспортна доступність, віддаленість від дому	Організація рейсів корпоративних автобусів відповідно робочому графіку за змінами (майже всі робітники мешкають в прилеглому приміському районі).
		14 — Престижність роботи в компанії, її імідж	Підтримувати імідж компанії, впроваджувати нові інноваційні продукти, передові технології.
		16 — Політика, ідеологія, стратегія компанії	Зберігати та адаптуватись до ринкових умов, дотримуватись принципам прозорості та гнучкості, враховувати інтереси насамперед виробничого персоналу.
	Зона 2: гарна задоволеність за важливими показниками	1 — Умови праці	Зберігати та покращувати, дотримуватись принципам ергономічності робочих місць.
		3 — Зміст праці	Зберігати та покращувати, підтримувати стан інструментів та обладнання на високому рівні.
		12 — Можливість кар'єрного росту	Зберігати та покращувати, враховувати отримання більш високого рівня освіти та здатність застосувати знання на практиці підприємства.
Незадоволеність нерозподілена	Зона 3: задоволеність за важливими показниками недостатня	2 — Режим труда, графік роботи	Можливість коригувати графік роботи для кожного робітника.
		5 — Залежність оплати праці від результатів роботи	Підвищувати періодично з підвищенням середньорічних показників реалізації продукції
	Зона 4: задоволеність суттєво нижче ступені важливості показника	4 — Рівень заробітної плати	Підвищувати оклади при підвищенні реалізації продукції.
		6 — Моральна мотивація	Грамотно застосовувати методи похвали (встановлювати дошки пошан, надавати «кредити довіри», преміювати за досягнення, відзначати в книзі історії корпорації) та критики (об'єктивність, конфіденційність, доброзичливість, готовність прийти на допомогу)
		8 — Корпоративний соціальний пакет	Організація обідів за зниженою ціною та кулерів з гарною водою, зон відпочинку, знижки на туристичні поїздки у підприємства-партнера.
		10 — Відношення безпосереднього керівництва	Лояльність та емпатія по відношенню до персоналу, дотримання методів та принципів моральної мотивації, адаптувати до кожної окремої ситуації стиль управління безпосереднього керівництва, чітко дотримуватись положення процесуальних теорій мотивації (очікування, справедливості, модель Лоулера-Портера).
		11 — Атмосфера в колективі, відношення з колегами	Проведення психологічних тренінгів та індивідуальних консультацій з психологом.
		13 — Можливість пройти навчання	Надавати будь-яку організаційну допомогу в можливості пройти навчання, а іноді й фінансову в залежності від ситуації.
15 — Корпоративна культура в компанії	Налагодити систему комунікацій, виробити чіткі правила та норми поведінки в окремих ситуація, скласти традиції, проводити освітні, мотиваційні та розважальні заходи, надати робітникам фірмовий одяг.		

Джерело: авторська розробка

В рамках дослідження тактики підприємств в контексті управління персоналом, виконаємо поглиблений аналіз ступеню задоволеності робітників.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин незадоволеності кадрів здійснимо за допомогою спеціальної процедури удосконалення методичного походу щодо визначення рівня задоволеності робітників. Спочатку авторами була розроблена анкета, яка містить відповідні оціночні фактори задоволеності робітників.

Даний удосконалений інструмент менеджменту був апробований на ТОВ «СП «Мефферт Ганза Фарбен» (м. Дніпро) — заводі з виробництва лакофарбової продукції традиційної німецької якості («Dufa», «MGF»; «PROFILUKS» та ін.), що був заснований спільно з німецькою транснаціональною корпорацією «Мефферт AG. Farbwerke», яка має зонтичну макроорганізаційну структуру управління. Розроблену анкету заповняв кожний робітник, в нашому випадку це всі робочі, водії-експедитори, комірники, охоронники підприємства. В таблиці 1 наведено результати анкетування робітників підприємства.

По отриманим значенням побудована матриця, яка розподіляється на 4 квадранта, має 4 зони кожні з котрих мають відповідну характеристику (рис. 1).

Всі фактори попали в нерозподілені зони матриці, що означає те, що думка робочих спільна та вимагає вирішення ситуації. Велике значення середньоквадратичного відхилення означає, що однієї й тієї ж думки дотримується мала кількість респондентів; а не велике — про те, що проблема дуже значна. Середня оцінка значень, віднесених до правого нижнього квадранта матриці, вище середньої серед виробничого персоналу підприємства в цілому, а їх середньоквадратичне відхилення нижче. Тут споживачі в цілому задоволені й узгоджено визнають це. У правому верхньому квадранті оцінювані показники також одержують високу середню оцінку,

але високе середньоквадратичне відхилення вказує, що оцінки робітників не збігаються. У цьому випадку говорять про розподілену задоволеність. У верхньому лівому квадранті середня оцінка нижче, а середньоквадратичне відхилення значне. Розподілена незадоволеність означає, що більшість робітників незадоволено, але частина з них меншою мірою, ніж інші. Нарешті, у лівому нижньому квадранті респонденти з високим ступенем погодженості проявляють незадоволеність. Це найважчий випадок.

Результати матриці занесене в таблицю 2, в якій також наведено практичні рекомендації щодо запобігання незадоволеності та підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства.

В таблиці 2 наведені практичні рекомендації можливо здійснити за рахунок фінансових ресурсів, які можна додатково отримати від здачі в пільгову оренду невеликих заводських ділянок торговельним підприємствам з популярними споживачькими товарами з гнучкою ціновою політикою виключно для робітників підприємства, що також поліпшить якість життя робітників і рівень їх задоволеності бути працівником цієї корпорації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, удосконалений матричний інструментарій менеджменту, який дозволяє встановити рівень задоволеності виробничих робітників роботою на підприємстві за соціально-психологічними факторами. Виконана апробація запропонованого матричного інструментарію менеджменту на вітчизняному підрозділі провідної німецької корпорації, що працює на ринку будівельної галузі. Такий підхід дозволяє виконати поглиблений аналіз ступеню задоволеності робітників підприємства умовами праці, виявити рівень значимості факторів. Запропоновані практичні рекомендації дозволять підвищити якість корпоративного управління, рівень умов праці робітників, збільшити прибуток підприємства та створюватиме синергійний ефект.

Література

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — К.: Знання, 2011. — 236 с.
2. Баніт О. В. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW GROUP) / О. В. Баніт // Електронне наукове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Педагогіка» Випуск 2(3), 2017. — Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/706994/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB.%20%D1%83%D0%BF%D1%80.%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков // М.: Издательство «Финпресс», 1998. — 416 с. — (С. 239–240).
4. Корпоративная культура: современная философия успешного бизнеса. — [Электронный ресурс] / А. Скобцев // Журнал «FORBES УКРАИНА», 07.09.2016 р. — Режим доступа к журналу: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kultura-sovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. — Заголовок с экрана. (эффект от корп. упр.).

5. Матричные методы стратегического анализа. Классификация и внедрение [Электронный ресурс] / Режим доступа к ресурсу: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html> — Заголовок с экрана.
6. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. — 2014. — Вип. 24.4. — С. 389–397.
7. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. — Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. — С. 115–120.
8. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / Ю. В. Шершнева / [Электронный ресурс]. — Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). — Режим доступа: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
9. Organizational Culture — Why Does It Matter? [Електронний ресурс] / Kenneth Desson, Joseph Clouthier / Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria, November 3, 2010. — P. 1–9. — Режим доступа: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>
10. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries [Електронний ресурс] / Rachel W. Y. Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng / P. 42. — Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.8384&rep=rep1&type=pdf>
11. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance [Електронний ресурс] / Jesper B. Sørensen / Running Head: «Culture and Reliability», December, 2001. — P. 45. — Режим доступа: <https://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf>

References

1. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva: navch. posib. / L. V. Balabanova, O. V. Stelmashenko. — К.: Znannia, 2011. — 236 s.
2. Banit O. Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v nimetskykh korporatsiakh (na prykladi BMW GROUP) / O. Banit // Elektronne naukovye vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka» Serii «Pedagogika» Vypusk 2(3), 2017. — Rezhym dostupu: <http://lib.iitta.gov.ua/706994/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB.%D1%83%D0%BF%D1%80.%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Golubkov E. P. Marketingovyie issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika / E. P. Golubkov // М.: Izdatelstvo «Finpress», 1998. — 416 s.
4. Korporativnaya kultura: sovremennaya filosofiya uspeshnogo biznesa. — [Elektronnyy resurs] / A. Skobtsev // Zhurnal «FORBES UKRAINA», 07.09.2016 r. — Rezhim dostupa k zhurnalu: <http://forbes.net.ua/opinions/1420172-korporativnaya-kultura-sovremennaya-filosofiya-uspeshnogo-biznesa>. — Zagolovok s ekrana.
5. Matrichnyie metodyi strategicheskogo analiza. Klassifikatsiya i vnedrenie [Elektronnyy resurs] / Rezhim dostupa k resursu: <http://bmanager.ru/articles/matrichnye-metody-strategicheskogo-analiza.html> — Zagolovok s ekrana.
6. Tretiak O. P. Suchasni personal-tehnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi / O. P. Tretiak // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. — 2014. — Vyp. 24.4. — S. 389–397.
7. Khodykina I. V. Pidkhody do otsinky efektyvnosti system upravlinnia personalom / I. V. Khodykina // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu, 2015. — Serii Ekonomika. Vypusk 2(4). Chastyna 2. — S. 115–120.
8. Shershneva Yu. V. Osnovnyie napravleniya povysheniya effektivnosti upravleniya personalom na predpriyatii / Yu. V. Shershneva // [Elektronnyy resurs]. — Sayt Harkivskogo natsionalnogo ekonomichnogo univrsitetu Imeni Semen Kuznetsya (HNEU Im. S. Kuznetsya). — Rezhim dostupu: <http://www.repository.hneu.edu.ua>
9. Organizational Culture — Why Does It Matter? [Elektronnyy resurs] / Kenneth Desson, Joseph Clouthier // Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria, November 3, 2010. — P. 1–9. — Rezhim dostupu: <https://www.iaea.org/safeguards/symposium/2010/Documents/PapersRepository/315.pdf>
10. The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries [Elektronnyy resurs] / Rachel W. Y. Yee, Andy C. L. Yeung, T. C. Edwin Cheng // P. 42. — Rezhim dostupu: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.486.8384&rep=rep1&type=pdf>
11. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance [Elektronnyy resurs] / Jesper B. Sørensen // Running Head: «Culture and Reliability», December, 2001. — P. 45. — Rezhim dostupu: <https://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf>