

*Summary.* The article defines the status of the agricultural labor market in Ukraine in 2011, investigated the main development trends for the period 2005-2011., are a number of proposals to address the problems of rural employment.

**Keywords:** labor market, the economic activity of the population, employment, unemployment, demand and supply.

УДК 005.73

Устименко В.М.,  
канд. хім. наук, доцент  
КЕІ ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана"

## МЕТОДИ ОЦІНКИ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

*Анотація.* У статті розглянуто напрямки і приклади оцінки стану організаційної культури підприємств у контексті із визнаними методичними підходами. Запропоновано використання сучасних процедур аналізу організаційної культури у менеджерській практиці планування анти кризисної тактики та стратегії підприємства.

**Ключові слова:** організаційна культура, підприємство, оцінка стану.

**Постановка проблеми.** Найважливішим джерелом конкурентних переваг процвітаючих фірм і корпорацій стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості організаційної культури, носіями якого є персонал і безпосередньо керівник підприємства.

Організаційна культура відображає систему взаємин співробітників усього персоналу підприємства між собою або між окремими його групами на основі положень кодексу етики: правил задекларованих або ж прийнятих в усній формі.

Недоліки формування й розвитку організаційної культури керівників негативно позначаються на їхньому організаційному поведженні, мотивації персоналу, ефективності праці, стану соціально-трудова відносин, які, у свою чергу, перешкоджають ефективній діяльності підприємств і втриманню їхніх конкурентних позицій на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Організаційна культура як ідеологія управління присутня у всіх сферах діяльності менеджера (виробництво, управління персоналом, фінанси, маркетинг, збут і інші). У

понятті "організаційна культура" можна визначити двояке розуміння її сутності:

- як набору прийомів і правил (рішення проблеми зовнішньої адаптації й внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому й підтвердили своїй актуальності в сьогоденні;

- як системи особистих і колективних цінностей, прийнятих і поділюваних всіма співробітниками підприємства.

Виділяються два основних рівні організаційної культури: як об'єкт, і як процес. На рівні об'єкту організаційна культура розуміється як сукупність певних елементів, а на рівні процесу – це ідеологія керування підприємством як соціально-технічною системою (рис. 1).



Рис. 1. Модель організаційної культури підприємства [1, С. 14]

Існують три основних підходи до розуміння сутності організаційної культури: за змістом визначень, за характером впливу компонент на підприємство, за елементами організаційної культури (табл. 1).

Таблиця 1

## Визначення поняття “організаційна культура” [1, С. 11], [2]

Автори	Зміст визначень
<b>Визначення організаційної культури як цілісної категорії</b>	
М. Мескон	Атмосфера або соціальний клімат на підприємстві
Е. Джакус	Спосіб мислення й спосіб дії, які повинні бути засвоєні й хоча б частково прийняті новачками, щоб нові члени колективу стали "своїми"
<b>Визначення за характером впливу компонент на підприємство</b>	
К. Камерон і Р. Куїнн	Те, що має цінність для підприємства, які стилі її лідерства, мова й символи, процедури й повсякденні норми, як визначається успіх. Все те, що визначає унікальність характеру підприємства
Р. Гріффін	Набір цінностей підприємства, які допомагають його співробітникам зрозуміти як воно працює й що для нього важливо
П. Вейлл	Система відносин, дій, артефактів, що витримує випробування часом і формує в членів даного культурного суспільства досить унікальну загальну для них психологію
Ф. Харріс і Р. Моран	Усвідомлення працівниками себе й свого місця на підприємстві; способи й мова спілкування; зовнішній вигляд працівників, їхнє поведження, вірування; організація харчування, навчання й розвитку; відношення вчасно; характер відносин між людьми різного рангу, інтелекту, досвіду й т.д.; цінності, трудова етика й мотивація
Д. Елдрідж і А.Кромбі	Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведження й т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей підприємства для досягнення поставлених цілей
<b>Визначення що включають елементи організаційної культури</b>	
Д. Хемптон	Поняття, знання, цінності, матеріальні предмети, формальні закони й неформальні звичаї
Д. Гібсон	Визнані цінності, переконання, норми й форми поведження на підприємстві
Р. Дафт	Набір базових цінностей, переконань, негласних угод і норм, поділюваних всіма співробітниками підприємства
Д. Ньюстром	Набір визнаних понять, цінностей, переконань, норм
Ф. Лютенс	Спостережувані регулярні форми поведження, норми (відношення співробітників до своєї роботи), що домінують цінності, філософія (прийняті на підприємстві відносини співробітників між собою, відносини до клієнтів), правила, організаційний клімат
Н. Леметр	Система подань, символів, цінностей і зразків поведження, визнана всіма її членами

Організаційна культура підприємства визначається за ознаками: правила поведінки співробітників (культура клубу, ролі, завдань і особистості); орієнтація (культура завдань, особистості, влади); стадії життєвого циклу (культура дитинства, росту, зрілості й старості); ступені властивого ризику (суб'єктивній або об'єктивного); якості зворотного зв'язку (табл.2, 3).

Таблиця 2

**Класифікація типів організаційних культур підприємства [1, С. 17]**

Признак кваліфікації	Тип організаційної культури
1. Правила поведінки співробітників (теорія С. Ханді)	- культура клубу; - культура завдання; - культура ролі; - культура особистості
2. Орієнтація культури	- культура ролі ("культура Аполлона"); - культура завдань ("культура Афіни"); - культура особистості ("культура Діоніса"); - культура влади
3. За теорією К. Камерона і Р. Куінна	- кланова культура; - адхократична; - ієрархічна; - ринкова
4. Характер розвитку	- чоловіча; - жіноча
5. Теорія А. Алькхафаджи	- ринкова культура; - технічна культура; - бюрократична культура
6. Теорія Едгара Шейна	- об'єктивна; - суб'єктивна
7. Історичний розвиток	- органічна; - підприємницька; - бюрократична; - партиципаторна
8. Рівень ризику й зворотного зв'язку	- інвестиційна; - вигідних угод; - адміністративна; - торгівлі
9. Теорія Нікітіна В.О.	- традиційна; - корпоративно-ремісничка - професійна; - проектно-технічна.
10. Залежно від стадії життєвого циклу	- культура дитинства; - культура росту; - культура зрілості; - культура старості

Сутність і вплив організаційної культури на ефективність діяльності підприємства взагалі розглянуто у роботах Борновалової Т. [2], Броницького О.М. [3], Брустинова [1], Гавкалової Н.Л. [4], Зеркаль Н.В. [5, 6], Зінов'єва Ф.В. [7 – 10], Зябрикова В.В. [11], Калініченко Т.І. [12], Пижинського Я. І. [13], Семікіної М.В. [14], Смоліновської О.Є. [15], Хачванкяна В.В. [16], Шейна Е.Х. [17].

**Характеристика типів організаційних культур  
за історичним розвитком [1, С. 20]**

<b>Показники</b>	<b>Патріархальна (органічна)</b>	<b>Підприємницька</b>	<b>Бюрократична</b>	<b>Партиципаторна</b>
<b>Тип спільної діяльності</b>	спільно - взаємодіючий	спільно - індивідуальний	спільно - послідовний	спільно-творчий
<b>Цінності</b>	колективні цінності	форма власності	общинна	приватна
<b>Тип особистості</b>	“слухняний”	“пасіонарний”	“технологічно дисциплінований”	“професіонал”
<b>Механізм розподілу</b>	черга	аукціон	раціонування	за внеском
<b>Управлінська роль, що вперше з'являється</b>	керівник	адміністратор	організатор	управлінець
<b>Механізм управління</b>	сценірування	планування	організаційне проектування	програмування
<b>Оцінка результату</b>	ритуал, традиція	прибуток	думка керівника	досягнення цілі

Основним у всіх підходах до розуміння сутності поняття "організаційна культура" є орієнтація на соціальний аспект - відносини між людьми в колективі, які засновані на сукупності цінностей.

Окремий працівник є носієм і розповсюджувачем організаційної культури, а також визначним фактором, за допомогою якого здійснюється вплив культури на всі сфери діяльності підприємства (табл. 4).

**Характеристика впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на формування організаційної культури [1, С. 38]**

<b>Фактор внутрішнього середовища</b>	<b>Характер впливу</b>
<b>1. Особистість власника</b>	Основні переконання, світогляд, ідеали керівника передаються його співробітникам, і згодом транслиуються через покоління працюючих, формування культури здійснюється відповідно до власних ідеалів і цінностями керівника
<b>2. Стадія життєвого циклу</b>	Перехід з однієї стадії життєвого циклу в іншу (створення, дитинство, юність, зрілість, старіння, ліквідація або відновлення) приводить до зміни культури підприємства у бік посилення індивідуалізму працівників і зменшення орієнтованості на інновації, формуванню різних можливостей і механізмів зміни організаційної культури. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства культура змінюється від гнучкої, неформальної до колективної, сімейної, до формальних відносин, жорсткості контролю; зсуву центра уваги з контролю власних процесів на споживача, ринок
<b>3. Розмір підприємства</b>	Впливає на пріоритетні цілі підприємства (завоювання ринку, розширення, утримання частки ринку), рівень взаємин підприємства з учасниками ринку, побудова організаційної структури, формування взаємин між працівниками
<b>4. Сфера діяльності</b>	Впливає на процеси встановлення основних цілей, цінностей, культуру організації трудового процесу, комунікацій. Важливе значення можуть мати професіоналізм, рівень спеціалізації, уміння працювати в команді, особистий авторитет, довіра колег
<b>5. Рівень освіти й кваліфікації працівників</b>	Працівники по-різному можуть сприймати ті самі норми, цінності, установки, проявляти творчий підхід і ініціативність при виконанні обов'язків, мати потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації й здійсненні перекваліфікації. Залежно від рівня сприйняття працівниками організаційної культури вона може бути реалізована або лише задекларована
<b>6. Розташовувані ресурси</b>	Наявність певних видів ресурсів, їхня кількість безпосередньо впливає на можливість реалізації й зміна культури
<b>7. Технології</b>	Наявність певних технологій свідчить про рівень орієнтованості підприємства на сучасні вимоги ринку, виробництва продукції високої якості, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання мер екологічної безпеки

Були також запропоновані методи, що дозволяють охоплювати одночасно три рівні організаційної культури (індивідуальний, зовнішньо-організаційний і внутрішньо-організаційний). Так, Брустинов [1, С. 35, 94], Зеркаль А.В. [5, 6],



Зінов'єв Ф.В. [7, 8, 10] на прикладі машинобудівної галузі розглядали особливості корпоративної культури за допомогою її графічних профілів залежно від критеріїв щодо її складових (загальні цінності і принципи, філософія підприємства, правил гри, групові норми, поведінкові стереотипи, склад мислення, морально-психологічний клімат, практичний досвід [10, С. 30]) – за табл. 2, 4. Вони запропонували оцінку коефіцієнтів умотивованості керівників і працівників з урахуванням специфіки галузі.

Також, ними використовуване уяви про критерії відповідних стадій організаційної культури за життєвим циклом (табл. 5), котрі дозволяли зробити оцінку загального стану підприємства. Однак, практичне застосування проаналізованих відомостей у практиці менеджера зосталось невизначеним.

За таблицею 5 типів культур стосовно життєвого циклу більше, ніж наведена їхня кількість у таблиці 2.

У роботі Э.Х. Шейна [17] розглядається еволюція культури й лідерства в молодих організаціях, організаціях середнього віку, зрілих організаціях і організаціях на стадіях занепаду, а також описує механізми зміни культури на кожній зі стадій розвитку. Однак, практичний взаємозв'язок питань "життєвого циклу організацій" і "організаційної культури" є слабо вивченим [2].

Спостерігається протиріччя між поточним станом організаційної культури керівників підприємств і вимогами ринкового середовища, потребами адаптації до сучасних умов нового мислення. Між тим, причиною організаційних невдач дуже часто є величезний культурний розрив між необхідним й дійсним рівнем або слабкість організаційної культури.

**Ціль роботи** полягає в узагальненні сучасних методів оцінки стану організаційної культури підприємств та визначенні можливостей застосування даних аналізу до практики менеджера.

**Виклад основного матеріалу.** В практиці менеджера суттєвим є стратегічне та тактичне (оперативне) планування заходів по забезпеченню ефективного функціонування організації на підставі аналізу її сучасного стану та контролю впровадження відповідних рішень.

**Взаємозв'язок діяльності керівника й життєвого циклу організації  
(по Д. Краббану) [9, С. 10]**

Основні параметри	Народження	Дитинство	Юність	Рання зрілість	Проміжна зрілість	Остаточна зрілість	Старіння	Відродження
<b>Головна ціль</b>	Виживання	Короткочасні, невеликі прибутки	Адаптація, прискорений ріст	Систематичний ріст	Збалансований, оптимальний ріст	Формування індивідуальності й іміджу	Збереження досягнутих позицій	Зміна профілю, модернізація, поживлення
<b>Тип керівника</b>	Новатор, експериментатор	Опортуніст	Консультант	Співучасник	Координатор, об'єднувач зусиль	Державний діяч	Адміністратор	Оптиміст, що надає імпульс
<b>Риси організації</b>	Войовничість	Цілеспрямованість	Гнучкість	Різноманітність інтересів	Нівелювання всіх систем	Зрілість, самозадоволення	Підтримка статус-кво	Здатність пережити зміни
<b>Само-свідомість організації</b>	Зосередження в собі	На рівні місцевого ринку	Регіонального значення	Національного значення	Мультинаціонального значення	Світового значення	Самодостатнє	Самокритичне
<b>Питання особливого значення</b>	Все нове, незвичайне, неординарне	Конкурентоспроможність	Завоювання	Координація	Інтеграція	Балансування всіх інтересів	Продовження існування	Обновлений розвиток
<b>Основна задача</b>	Вихід на ринок	Зміцнення позицій	Захоплення своєї частини ринку	Ріст по багатьом напрямкам	Централізація й автономізація	Оптимізація різних інтересів	Стабільність	Омолодження
<b>Тип планування</b>	Не наукове	"Вистачай, що можеш"	Прості форми (поставки, бюджет)	Формально: регулярність, спеціалізація	Складні форми: існування	Соціально-політичне	Екстраполяційне	Творче
<b>Спосіб керівництва</b>	Одноособове	Невеликою командою	Виділення групою осіб	Децентралізоване	Централізоване	Колегіальне	Взаємозв'язок із традиціями	Що спонукує, агресивне
<b>Модель організації</b>	Прагнення до максимального прибутку	Оптимізація	Планування прибутку	Висока громадськість	Соціальна відповідальність	Державна установа	Бюрократія	Птах-Фенікс



1. Для визначення і планування стратегічних напрямів розвитку організації можна запропонувати алгоритм аналізу стану організаційної культури за відповідною її моделлю.

Наприклад, за моделлю К. Камерона і Р. Куінна (табл. 2) позначмо типи організаційної культури (оргкультури) таким чином: А – ієрархічна культура; В - культура конкуренції (ринкова культура); С - культура клану; D - культура творчості (адхократична культура). Кожен тип оргкультури має особливості.

Так, підприємство з переважною ієрархічною культурою (А) зосереджено на внутрішніх проблемах, потребі в стабільності й керованості (контролі). Формальні правила й політика підтримують цілісність підприємства. Успіх визначається надійністю поставок, відстеженням економічних показників і низкою собівартістю. Заохочується ретельність і ефективність.

В умовах культури конкуренції (ринкова культура – В) підприємство зосереджене на зовнішніх факторах, потребі в стабільності й керованості (контролі), орієнтовано на результати. Цілісність підприємства підтримується за рахунок акценту на завоювання частки ринку. Важливими параметрами є лідерство на ринку й конкурентоспроможне ціноутворення.

Культура клану (С) сприяє зосередженню підприємства на внутрішніх проблемах. Культура клану характеризує дружельюбно орієнтоване місце для роботи. Надається значення розвитку людських ресурсів з необхідною згуртованістю й мораллю. Успіх визначається турботою про людей і увагою до споживача. Заохочується командна робота і єдність.

З культурою творчості (адхократична культура – D) підприємство зосереджене на зовнішніх факторах із високим ступенем гнучкості й індивідуалізму. Культурі творчості характерні динамічні, творчі й заохочуючі заповзятливість умови роботи. Успіх означає володіння унікальними продуктами або послугами. Заохочується особиста ініціатива й воля творчості.

На підставі запитальника К. Куінна складається профіль оргкультури організації (зважений оргграф з чотирма вершинами), який відрізняється від

звісного напрямками координатних осей, причому існують чотири базових типи профілів відповідно до рівня життєвого циклу організації (рис. 2 – 5).

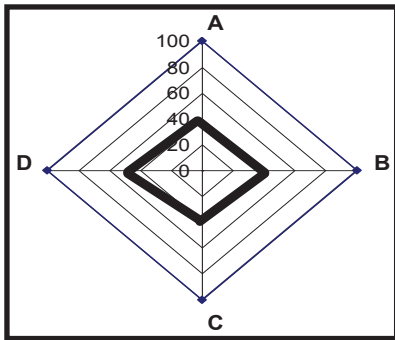


Рис. 2. Оргкультура у стадії дитинства [9, С. 45]

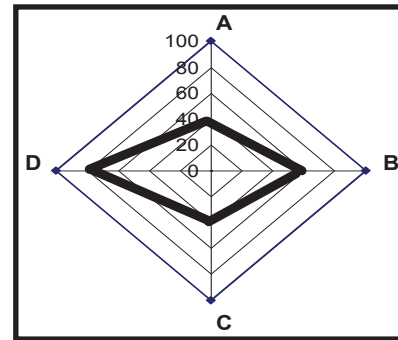


Рис. 3. Оргкультура у стадії росту [9, С. 45]

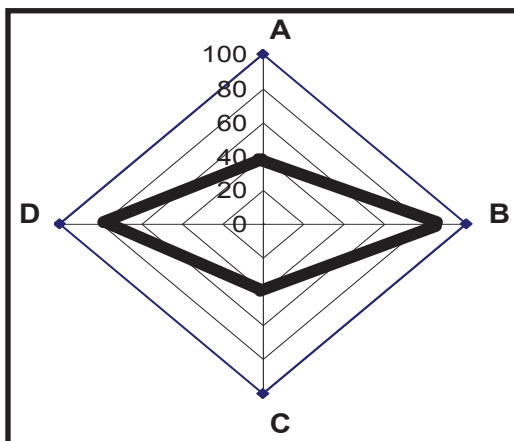


Рис. 4. Оргкультура у стадії зрілості [9, С. 45]

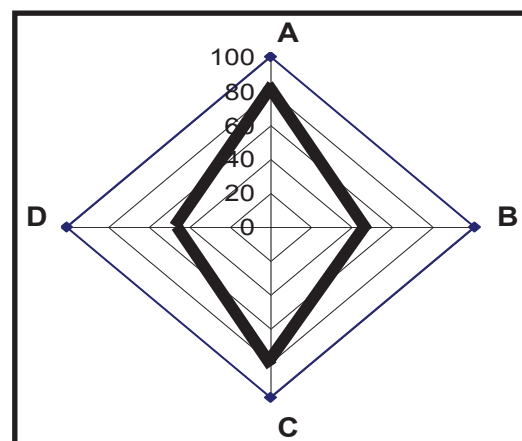


Рис. 5. Оргкультура у стадії старіння [9, С. 45]

Початок розвитку оргкультури класифікується як "культура дитинства" - їй відповідає культура клану або невизначеність типу культури (рис. 2).

Стадії росту на підприємстві (рис. 3) відповідає адхократична культура.

Стадії зрілості (рис. 4) відповідає ринково - адхократична культура, - важливими параметрами є лідерство на ринку і конкурентоспроможне ціноутворення. Стиль діяльності – жорстка конкурентна боротьба.

Стадія старіння (рис. 5) визначається кланово-ієрархічною культурою, - внутрішні відношення формалізовані і структуровані. Лідери є талановитими керівниками. Успіх визначається надійністю постачань, відстеженням економічних показників і низькою собівартістю.

Реальний профіль оргкультури майже завжди відрізняється від розглянутих базових профілів, та немає труднощів визначити її стадію розвинення за методом порівняльного аналізу.

Таким чином визначена стадія оргкультури сприяє довгостроковому плануванню заходів щодо розвинення організації (відповідність типу оргкультури типу оргструктури підприємства стабілізує відповідну стадію оргкультури і ефективність менеджерських рішень, та відсутність такої відповідності приводить до виникнення можливих конфліктів).

Вочевидь, що визначення стадії розвинення оргкультури не залежить від обраного типу моделі (табл. 2), якщо розробити подібні типові профілі щодо кожної стадії її життєвого циклу (табл. 5).

2. Для планування тактичних заходів щодо розвитку організації можна використати звісний алгоритм аналізу стану організаційної культури за критеріями оцінки стану її складових [1 - 17].

Наприклад, складається таблиця-запитальник за критеріями стану оргкультури (6 – 10 критеріїв, по кожному з яких ставиться 5 – 10 питань) й обпитуються експерти (керівники різних рангів) за обраною бальною шкалою.

З однакового критерію підсумковий бал може мати середнє геометричне значення із середньо - арифметичних балів по всім відповідним питанням.

Можливий профіль оргкультури надано на рисунку 6.

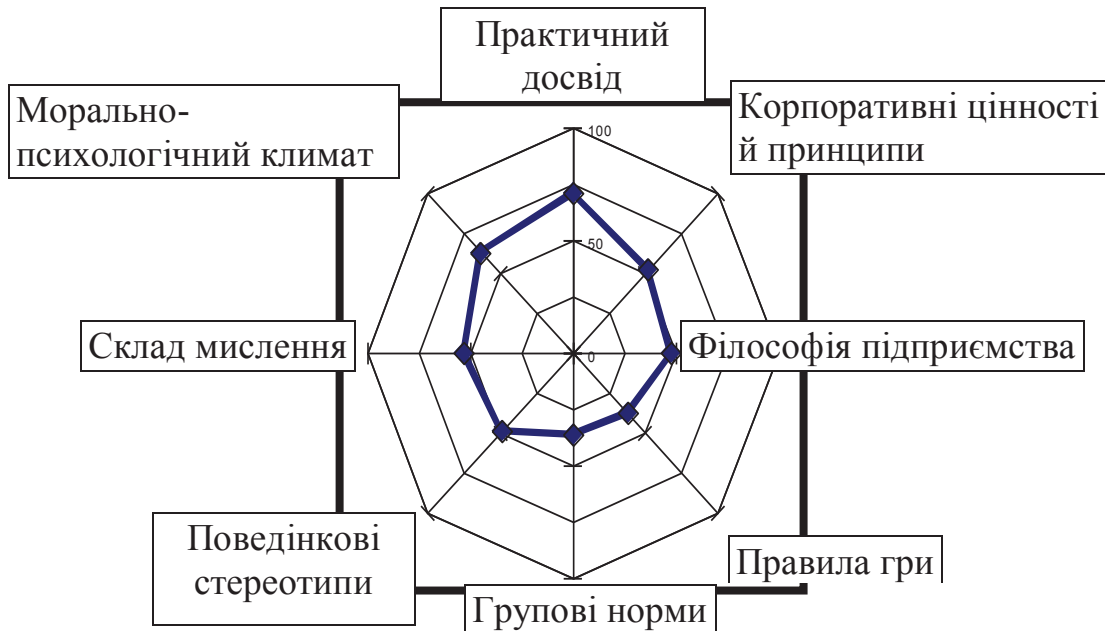


Рис. 6. Профіль організаційної культури ХРП "АВТОЗАЗ - Мотор": дані 2008 р. після анкетування 30 керівників підприємства [5]

Для підвищення рівня організаційної культури у напрямку підвищення ролі групових норм та правил гри на підприємстві (рис. 6) менеджер спланує: підтримку креативного підходу й реалізацію нових методів керування, розробку документів і програм, які регламентують формальні й неформальні відносини й зв'язування персоналу, сприяють зміцненню морально-психологічного клімату колективу, кодифікацію знань, умінь персоналу, що буде сприяти нагромадженню досвіду наступним поколінням.

**Висновки.** Запропоновано практичне застосування аналізу профілів оргкультури підприємства для визначення стадії розвитку цієї культури.

Запропоновано на підставі відомостей щодо типу обраної моделі оргкультури та стану (стадії) її розвитку проводити коректування стратегії підприємства, тобто створювати перспективне планування відповідних заходів.

Запропоновано використання звісних методів визначення й відображення профілів оргкультури у менеджерській практиці оперативного планування.

## Список літератури

1. Брустинов Д.В. Формирование и развитие организационной культуры руководителей промышленных предприятий: дисс. на здобування ступеня к.е.н. Спец. 08.00.04 "Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности) / Дмитрий Владимирович Брустинов. – Запорожье: Приватный национальный университет, 2009. – 191 с.
2. Анализ изменения организационной культуры российских компаний на стадиях жизненного цикла. [Электронный ресурс] / Т. Борновалова – Режим доступа: [http://www.lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2007/17/bornovalova\\_t.doc.pdf](http://www.lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/17/bornovalova_t.doc.pdf)
3. Броницький О.М. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи: автореферат дисс. на здобування наукового ступеня к.е.н.: спец. 08.01.01 "Економічна теорія" / О.М. Броницький. – Харків, 2003. – 20 с.
4. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджмента персоналу: дисс. на здобування наукового ступеня д.е.н.: спец. 08.00.04 "Економика і управління підприємствами" / Наталья Леонидівна Гавкалова. - Харків, 2009. – 522 с.
5. Зеркаль А.В. Исследование уровня корпоративной культуры машиностроительной отрасли. / А.В. Зеркаль // Економіка промисловості. – № 1(56). – 2011. – С. 312.
6. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств. / А.В. Зеркаль // Культура народів Причорномор'я. - № 233. – 2012. – С. 43 – 46.
7. Зінов'єв Ф.В. Умови та рівень організації праці управлінського персоналу машинобудівельних підприємств / Ф.В. Зінов'єв, І.А. Криворотько, Т.І. Калініченко // Держава та регіони. – № 4. – 2008. – С. 54 – 58.
8. Зінов'єв Ф.В. Сутність і складові організаційної культури підприємства. /Ф.В. Зінов'єв, Д.В. Брустинов, Я.І. Пижинський. // Держава та регіони. – № 3. – 2010. – С. 46 – 50

9. Зиновьев Ф.В. Организация труда менеджера. / Ф.В. Зиновьев, О.В. Донец, И.Л. Калиниченко, В.А. Киселёв / Под ред. проф. Ф.В. Зиновьева. – Симферополь: Таврия, 2004. – 234 с.
10. Зиновьев Ф.В. Организация труда менеджера: Практикум / Ф.В. Зиновьев, В.Н. Устименко, А.А. Якушев. – Симферополь: ФЛП "Бражникова Н.А.", 2012. – 64 с.
11. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. [Электронный ресурс] / В.В. Зябриков // Проблемы современной экономики. - № 4(24). – 2007. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3&artid=23090>
- 12/ Калиниченко Т.И. Формирование и развитие организационной культуры агропромышленных предприятий: дисс. на соискание научной степени к.э.н.: спец. 08.00.04 "Экономика и управление предприятиями" / Татьяна Ивановна Калиниченко. - Запорожье: Приватный национальный университет, 2010. – 196 с.
13. Пижинський Я.І., Брустінов Д.В. Формування концепції організаційної культури. // Экономика и управление. – № 5. – 2008. – С. 20 – 25.
14. Семикіна М.В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах і проблеми та суперечності. /М.В. Семикіна // Держава та регіони. – № 6. – 2006. – С. 199 – 202.
15. Смолінська О.Є. Стратегія організації та управління людськими ресурсами крізь призму організаційної культури / О.Є. Смолінська // Актуальні проблеми економіки. - № 61(72). – 2007. – С. 107 – 114.
16. Хачванкян В.В. Менеджмент персонала: Учеб. пос. / В.В. Хачванкян. – К.: Знання, 2005. – 422 с.
- 17 . Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. / Э.Х. Шейн [пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака]. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

*Аннотация.* В статье рассмотрены направления и примеры оценки состояния организационной культуры предприятий в контексте с признанными методическими



подходами. Предложено использование современных процедур анализа оргкультуры в менеджерской практике планирования антикризисной тактики и стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** организационная культура, предприятие, оценка состояния.

**The summary.** In article directions and examples of a rating of organizational culture state inside of enterprises in a context with the recognized methodical approaches are considered. Use of modern analytical procedures of organizational culture in management practice of planning of anti-recessionary tactics and strategy of the enterprise is offered.

**Key words:** organizational culture, the enterprise, rating of a state.

УДК 65.011.47:339.9:504.064.3:658:631.11

Фостолович В. А.,

к. с.-г. н., доцент

Вінницький національний аграрний університет

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД РОЗРОБКИ ЕКОЛОГІЧНО ВРІВНОВАЖЕНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Стратегічне еколого-врівноважене планування є запорукою ефективного господарювання діяльності підприємств різних форм власності та виробничих спрямувань. Доцільним є розробка тактичного планування роботи відділів менеджменту підприємства як складових стратегічного планування.

**Ключові слова.** Екологічна безпека, механізм регулювання, алгоритм функціонування, економічна доцільність

**Постановка проблеми.** Сучасні ринкові умови у сільськогосподарських підприємств вимагають постійного підвищення рівня конкурентноздатності. Одним із факторів поліпшення даної характеристики аграрного бізнесу є формування екологічно безпечного виробництва та високої якості продукції. Даний підхід сприятиме і поліпшенню економічних показників діяльності. Виконати такі умови можливо шляхом включення еколого-врівноваженого напрямку функціонування до стратегії розвитку підприємств. Спрогнозована стратегія повинна будуватись на принципі постійного поліпшення економічних, екологічних і соціальних параметрів діяльності.

Вимоги міжнародних організацій, які регулюють рух товарів на міжнародному ринку та виставляють вимоги до їх якісних характеристик постійно удосконалюються та посилюються. Тому, до підприємств аграрного