

УДК 330:658.51

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

С.О. Поторочин, к.е.н., доцент

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет, Донецьк, Україна

Поторочин С.О. Управління організаційною культурою на промислових підприємствах.

Досліджено практичні аспекти управління організаційною культурою. Доведено наявність суттєвого впливу організаційної культури на всі види діяльності підприємства. Запропоновано заходи щодо поліпшення стану об'єкта управління на базі вдосконалення відносин між суб'єктами управління.

Ключові слова: організаційна культура, підприємство, персонал, ефективність, соціально-трудові відносини, формування, розвиток

Potorochin S.O. Управление организационной культурой на промышленных предприятиях.

Исследованы практические аспекты управления организационной культурой. Доказано наличие существенного влияния организационной культуры на все виды деятельности предприятия. Предложены меры по улучшению состояния объекта управления на базе совершенствования отношений между субъектами управления.

Ключевые слова: организационная культура, предприятие, персонал, эффективность, социально-трудовые отношения, формирование, развитие

Potorochin S.O. Management of organizational culture in the industry.

Explored practical aspects of organizational culture. Proved that there was a significant influence of organizational culture on all activities of the company. Proposed measures to improve the state of the object-based management improve relations between management subjects.

Keywords: organizational culture, enterprise, staff efficiency, social and labor relations, formation and development

Дослідження сутності й особливостей формування організаційної культури свідчить про її суттєвий вплив на соціально-трудові відносини, які у свою чергу обумовлюють розвиток організаційної культури в усіх сферах діяльності. Складність цих процесів потребує дослідження практичного досвіду й існуючих підходів до управління організаційною культурою, яка на сьогодні є однією з визначальних умов ефективного функціонування підприємств. Тому вкрай важливою є розробка наукових підходів до управління організаційною культурою як важливого регулятора соціально-трудових відносин.

Управління організаційною культурою на сучасних підприємствах є одним з актуальних напрямів дослідження у вітчизняній та зарубіжній економічній науці. Об'єктивна необхідність таких досліджень обумовлена тим, що в умовах ринкової економіки підприємства змушені постійно пристосовуватися до мінливих умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що завжди прямо чи опосередковано відбивається на організаційній культурі. Практика свідчить, що будь-які стратегічні рішення та заходи, які реалізуються на підприємствах, не є дієвими, якщо вони неповною мірою враховують систему інтересів учасників соціально-трудових відносин.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Актуальним питанням теорії та практики формування й управління організаційною культурою присвячені дослідження таких зарубіжних та вітчизняних учених, як К. Камерон та Р. Куїнн [1], А. Ксенік та А. Фернхем [2], Р. Кук та Дж. Лафферт [3], Ч. Хенді [4], Е. Шейн [5], О. Бала і Т. Ландіна [6], А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренев та І. Мажура [7], О. Кузьмін [8], О. Медведєва [9], В. Олійник і В. Медвідь [10], В. Павлов і О. Мишко [11], Г. Хаєт [12]. Науково-методичні підходи до діагностики організаційної культури підприємства були розглянуті в роботах О. Бала [13], К. Камерона і Р. Куїнна [1], Р. Кілман і М. Сакстон [14], Г. Хаєта [12], Е. Шейна [5].

Ряд авторів, такі як П. Друкер [15], Дж. Кліманд, В. Кінг [16], Дж. Моррісейн [17], Л. Рон Хаббард [18], вважають, що суттєвою характеристикою управління організаційною культурою є постійна орієнтація персоналу підприємства та системи соціально-трудових відносин на кінцевий

результат. Однак дотепер взаємний вплив організаційної культури та соціально-трудових відносин досліджено недостатньо.

Метою даної статті є дослідження особливостей формування й розвитку організаційної культури на промислових підприємствах та виділення головних послідовних процесів її ефективного управління.

Виклад основного матеріалу

Останніми роками посилюється практичний інтерес до питань управління організаційною культурою на підприємстві, що пов'язано з усвідомленням роботодавцями її суттєвого впливу на ефективну діяльність підприємства. Дослідження організаційних аспектів організаційної культури свідчить, що більша частина наукових праць мало приділяє уваги проблемі управління організаційною культурою саме на промислових підприємствах.

Досліджуючи практичні аспекти соціально-трудових відносин, автори дають різні визначення сутності управління організаційною культурою. Так, під управлінням організаційною культурою на промисловому підприємстві Н. Алексеєнко та В. Єгоров розуміють систему, у якій об'єднані всі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин, складових елементів виробничо-економічної системи: інноваційні процеси, економічне зростання підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів підприємства, процеси реструктуризації та приватизації підприємства, процеси кризового розвитку й антикризового управління підприємством, що дозволяє зробити кількісні та якісні зміни в усіх функціональних сферах виробничо-економічної системи [19].

На іншому аспекті управління організаційною культурою наголошує Ю. Красовський, який під управлінням організаційною культурою розуміє «вищий рівень професійної майстерності керівника, у якому його мистецтво вести персонал до успіху у виконанні найбільш складних завдань оптимально поєднується з використанням наукових методів» [20]. Наведене визначення розглядається Ю. Красовським із точки зору однієї людини, а саме керівника, який одноосібно обирає тип організаційної культури. При цьому керівник класифікує організаційну культуру на підставі своїх індивідуальних уявлень, не враховуючи її складових елементів: установки, правила, норми та цінності працівників.

Підприємство функціонує в певному соціально-економічному й організаційно-правовому середовищі, фактори якого впливають на діяльність підприємства та його організаційну культуру. Важливою умовою розвитку організаційної культури на підприємстві є збалансування позитивних і негативних проявів як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на основі їх визначення, оцінки й урахування.

Суттєвий вплив на організаційну культуру та її розвиток мають процеси реструктуризації, які впливають не тільки на структуру підприємства,

технологічні процеси, а і змінюють іноді філософію ведення бізнесу. Виділяють «жорсткі» й «м'які» інструменти реструктуризації [21]. Під «жорсткими» слід розуміти всі інструменти реструктуризації, які працюють незалежно від людини. Вони відображають філософію наочно-орієнтованої організації, що ставить на перший план створення оптимальних структур для вирішення стратегічних завдань підприємства. Основна особливість «м'яких» інструментів полягає в тому, що вони орієнтовані на врахування специфіки персоналу підприємства. До них належать усі заходи, які можуть вплинути на інтелектуальні здібності та психологічний стан працівника. На підставі внутрішніх та зовнішніх індикаторів здійснюється аналіз ефективності впровадження змін.

Під час управління організаційною культурою необхідно також урахувати принципи управління, які мають бути спрямовані на мотивацію та самодисципліну працівників, їх трудові установки, правила та норми поведінки. Слід зазначити, що формування установок у людини відбувається протягом усього її життя, а на дотримання їх під час трудової діяльності впливає соціально-економічне середовище.

Важливою функцією управління організаційною культурою є оцінка її стану й орієнтирів розвитку, які передбачають необхідність діагностики організаційної культури з різних аспектів. Оцінка організаційної культури відбувається в контексті спільного розвитку підприємства, до якого також входить безпека праці відповідно до стратегії та поставлених цілей. Актуальним залишається питання сполучення індивідуальних цінностей персоналу та необхідності підтримки ефективної діяльності підприємства, що ускладнюється постійними змінами в житті кожного працівника та господарській діяльності будь-якого підприємства. Ураховуючи це, можна стверджувати, що зміни стають невід'ємною умовою існування, а діагностика організаційної культури для промислового підприємства набуває нового значення [22].

У сучасній літературі існують різноманітні підходи до розв'язання питання діагностики організаційної культури. У процесі дослідження автори використовують етнографічне дослідження, що ґрунтується на осмисленні історичного процесу розвитку різних етносів, їх соціальної мотивації, ролей, функцій в умовах переходу від традиційного суспільства до сучасного. Представниками етнографічного методу дослідження є такі вчені, як С. Алашев [23], І. Гофман [24], М. Кіблицька [27] та П. Романов [25, 26]. Так, П. Романов аналізує соціально-трудові відносини в контексті управління організаційною культурою на виробництві [25, 26].

С. Алашев розглядає неформальні відносини на підприємствах, як культурний феномен в аспекті дослідження трудових відносин «радянського» типу, які стали допоміжним механізмом управління, що дозволяє компенсувати недоліки системи формалізованих правил, а «зовнішні» норми роботи адаптувати до «внутрішнього» середовища

виробничого процесу [23]. Наукові праці М. Кіблицької ґрунтуються на фрагментах із щоденника секретаря підприємства, спеціальним чином згрупованих та забезпечених аналітичними коментарями. За допомогою такого підходу дослідник опиняється в середовищі господарської діяльності підприємства з комбінаціями точок зору аналітика – зовнішнього спостерігача подій та внутрішнього – емоційного учасника [27]. Розвиток взаємовідносин на підставі соціальної приналежності, підґрунтям якого є традиції, норми, цінності, досліджує І. Гофман [24]. Однак етнографічний метод є досить тривалим і трудомістким.

Більш раціональні способи дослідження пропонує Е. Шейн, серед яких експериментальний метод і клінічне дослідження, які ґрунтуються на спільній аналітико-дискусійній діяльності представників підприємства та сторонніх осіб, які здійснюють діагностику. Ці методи спрямовані на виділення головних цінностей та норм, визначення основних перешкод, які заважають вирішенню організаційних завдань та спрямовані на пошук шляхів їх подолання [5]. На думку Е. Шейна, експериментальний метод є найбільш ефективним способом «дешифрування» організаційної культури. При використанні такого методу сторонній фахівець під час діагностики організаційної культури може не розглядати її окремих аспектів, що забезпечує швидкість збору даних. Під клінічним дослідженням Е. Шейн має на увазі кількість контактів і спільність пошуку, виконуваних дослідником і зацікавленими особами, які володіють інформацією і є працівниками підприємства, а також уособлюють ті або інші аспекти організаційної культури. Застосування клінічного дослідження ґрунтується на більш детальній характеристиці організаційної культури, що дозволяє усунути суб'єктивні помилки працівників підприємства в подоланні особистісних та бар'єрних перешкод в усвідомленні основних цілей підприємства і зрозуміти основні цінності, характерні для організаційної культури підприємства.

Фахівці у сфері управління організаційною культурою Р. Кілман і М. Сакстон для її оцінки пропонують метод складання профілю культурного розриву, використання якого дозволяє визначити різницю між бажаним і існуючим станом організаційної культури на підприємстві [28]. Такий підхід дозволяє виявляти розбіжності в цінностях, на підставі яких можливо розробляти відповідні інструменти й впроваджувати заходи з метою їх мінімізації.

На думку Д. Мацумото, обмеженість існуючих способів оцінки організаційної культури полягає в тому, що всі вони досліджують її лише на рівні окремих працівників, не враховуючи при цьому впливу національної культури та субкультури структурних підрозділів [29]. У зв'язку із цим Д. Мацумото розрізняє три рівні організаційної культури: індивідуальний, інтраорганізаційний та інтерорганізаційний, що дозволяє виявляти недоліки під час дослідження організаційної культури на різних рівнях.

При оцінці організаційної культури використовуються три стратегії її вимірювання, розроблені науковцями з урахуванням таких підходів:

- метафоричний підхід, у якому дослідник використовує зразки зовнішніх проявів культури, прагне виявити вплив організаційної культури та її сутність;
- холістичний підхід, який передбачає з метою пізнання безпосереднє занурення дослідника в організаційну культуру підприємства;
- кількісний підхід, який базується на використанні анкетування або співбесіди для оцінки конкретних проявів організаційної культури [1].

Розвитком кількісного підходу, що заснований на широкомасштабних опитуваннях на промислових підприємствах, можна вважати Хоуторнський експеримент, представниками якого є Е. Мейо, Ф. Ротлессбіргер, У. Діксон, Б. Малиновський, А. Редкліфф-Браун, М. Мід, Л. Уорнер [30, 31, 32]. Основною перевагою кількісного підходу є широта дослідження, особливо це є важливим у разі наявності декількох типів організаційної культури.

Серед існуючих методик діагностики організаційної культури підприємства найбільший інтерес становить методика, запропонована К. Камероном і Р. Куїном [1]. Особливістю методики є те, що оцінити організаційну культуру підприємства можна самостійно без залучення зовнішніх консультантів. Водночас у наукових працях К. Камерона і Р. Куїна запропоновано інструмент оцінки організаційної культури, який передбачає її оцінку за групою показників, на підставі яких будується профіль культури підприємства. К. Камерон і Р. Куїн вважають, що для отримання змістовного результату оцінки організаційної культури не завжди можна враховувати аспекти підприємства, які автори розглядають як змістовні та зразкові зміни. Змістовні зміни належать до аспектів організаційної культури, які мають відігравати роль натяків, допомагаючи індивідам розпізнати культурні цінності своєї організації. Зразкові зміни належать до профілю культури, який генерується на основі бальної оцінки за допомогою запропонованої авторами методики [1].

Одним з ефективних інструментів управління організаційною культурою, як вважає Дж. Лафт, є «управління сприйняттям». На його думку, при формуванні сприйняття варто керуватися такими критеріями: сприйняття має надихати, сприйняття має бути простим, сприйняття має бути щирим, сприйняття має бути реалістичним і заслуговувати довіри, працівники повинні також знайти своє місце у сприйнятті, сприйняття має давати орієнтири, сприйняття має відігравати більш важливу роль у сучасному процесі змін [33]. Однак надважлива мета сприйняття полягає в тому, щоб забезпечити зміст праці, її мотивацію та мобільність більшості працівників на підприємстві, що може бути здійснено на підставі управління організаційною культурою [33].

Для того, щоб поліпшити «корпоративний дух» та підвищити економічну активність підприємства у прагненні до змін О. Медведева та Г. Хаєт, вважають за потрібне наявність сталої мети, яка полягає у формуванні організаційної культури. Визначення таких цілей здебільшого містить конкретний еталон, який ґрунтується на кількісному або ранговому орієнтирі та визначає строк її досягнення [9]. Разом із цим Г. Хаєт пропонує кваліметричний метод оцінки корпоративної культури [12]. Використання цього методу для оцінки корпоративної культури передбачає проведення таких етапів: структуризація якісних параметрів корпоративної культури й виділення складових властивостей її якості, побудова блок-схеми, яка відображає ієрархію і взаємозв'язки окремих властивостей; проведення експертного визначення ваги властивостей на кожному рівні ієрархії; проведення оцінки групою експертів кожної із властивостей із використанням різних способів отримання інформації; розрахунок узагальненого показника якості корпоративної культури з використанням математичного апарату. Використання кваліметричного методу дозволяє структурувати явище, визначити його тип, структуру і взаємозв'язки між елементами. У цілому цей метод доцільно використовувати для оцінки організаційної культури декількох підприємств або підрозділів. У подальшому визначення ваги й оцінка окремих властивостей дозволяють оцінити поточний стан організаційної культури і визначити вектор її розвитку [12].

Серед поширених шляхів управління організаційною культурою В. Томілов виділяє такі: підтримка та заохочення існування в колективі різноманітних точок зору, створення високого рівня міжособистісних відносин і прагнення до колективного вирішення завдань, отримання працівниками частки повноважень керівника, що сприяє підвищенню ступеня відповідальності за роботу, формування у працівників креативного мислення, яке є джерелом нововведень у різних галузях [34].

Аналіз існуючих методик оцінки організаційної культури порівняно з іншими методами та її змін дозволяє визначити такі переваги кількісного підходу:

- практична орієнтація, а саме ключові зміни організаційної культури, виявлені як первинні для ефективної діяльності підприємства;
- своєчасність, яка передбачає процес діагностики та формування стратегії необхідних змін у максимально стислий термін;
- широкомасштабність, що уможливорює залучення до діагностики і змін будь-якого працівника підприємства та дозволяє залучати персонал, відповідальний за вибір і розвиток напрямку діяльності підприємства;
- якісна та кількісна оцінка, що ґрунтується, як на якісних методах, так і на кількісних оцінках основних параметрів організаційної культури, що в цілому носить характер комплексності;

— доступність для менеджменту, що полягає в залученні фахівців підприємства до діагностики і змін;

— об'єктивність, яка базується на численному емпіричному матеріалі.

Важливим етапом в управлінні організаційною культурою є процедура оцінки. Ураховуючи, що за останні роки більшість промислових галузей української економіки зазнала значних змін, виникає необхідність оцінки організаційної культури для стратегічного управління її розвитком.

Розвиток методів управління та зміни в соціально-трудових відносинах обумовлюють необхідність удосконалення існуючих методів управління організаційною культурою та розробки нових, реалізація яких має сприяти підвищенню ефективності виробництва, збереженню здоров'я працівників, зниженню травматизму, зменшенню плинності кадрів тощо.

Здійснення діагностики організаційної культури полягає у виборі тих аспектів підприємства, яким варто приділяти пильної уваги, на підставі чого буде здійснюватися пошук підходів та методів оцінки. Це дозволить визначити не тільки ефективність існуючої організаційної культури, а також раціональність побудови внутрішньої організаційної структури підприємства за рахунок діагностики, яка дозволить також виявити позитивні та негативні сторони системи управління.

Однією із спроб визначення етапів діагностики є алгоритм діагностики, запропонований І. Качаном та В. Зубенко [22]. Водночас цей алгоритм є неповним щодо комплексу практичних методів. Важливими складовими моделі діагностики організаційної культури є наступні: постановка цілей, визначення завдань, вибір або розробка методики та підходів діагностики, безпосередня оцінка організаційної культури, формування результатів оцінки, на підставі яких обираються інструменти впливу. Однією із особливостей пропонованої моделі є можливість комбінації методів діагностики із різних наукових підходів. Це дозволить досягти об'єктивності та забезпечить комплексність діагностики. У подальшому після проведення діагностики й оцінки організаційної культури має бути прийнято відповідне рішення щодо напрямів її розвитку та відповідних змін щодо інструментів і заходів впливу.

На підставі проведених теоретичних досліджень практичних аспектів управління організаційною культурою було доведено наявність суттєвого впливу організаційної культури на всі види діяльності підприємства. В подальшому наявність результатів діагностики стану організаційної культури дозволить здійснювати ефективне управління її розвитком.

Подальші дії з управління організаційною культурою мають бути засновані на результатах моніторингу нормативно-правових актів, які регламентують соціально-трудові відносини, із врахуванням напрямів стратегічного розвитку підприємства й результатів аналізу ринкових можли-

востей підприємства задля коригування дій за умов зміни зовнішнього середовища.

Надалі необхідною є розробка заходів щодо поліпшення стану об'єкта управління на базі вдосконалення відносин між суб'єктами управління та застосування відповідних інструментів впливу. Управління має надавати можливість для порівняння досягнутих результатів із встановленими цілями в рамках дій або досягнень.

Для ефективного управління організаційною культурою доцільним є здійснення комплексу послідовних процесів:

- відбір нових працівників з мотивацією, ціннісним ставленням до праці, нормами поведінки, близькими до організаційної культури підприємства;
- інформування працівників про цінності та стандарти діяльності підприємства;
- стимулювання та заохочення працівників, поведінка яких є нормою, зразком або стандартом для інших;
- поточне управління організаційною культурою.

Управління організаційною культурою має бути заснованим на системному підході, відображенням якого служить наявність відповідних законодавчих інструментів та внутрішніх індикаторів, які покладені у принципи управління організаційною культурою. Система управління на підприємстві має охоплювати всі внутрішні процеси, пов'язуючи суб'єкти управління з їх оточенням, визначаючи цілі та стратегії розвитку. Визначення цілей розвитку організаційної культури та шляхів їх досягнення мають відбуватися на підставі науково-методичного підходу до управління організаційною культурою на підприємстві, що дозволить поєднати загальнофілософську категорію «універсальне», якою виступає організаційна культура, та «локальне», якою є безпечна трудова діяльність на підприємстві. Такий підхід має враховувати специфіку всіх сфер діяльності на підприємстві, однією з яких є сфера охорони праці, на вирішення завдань якої слід спрямувати норми та правила поведінки працівника з урахуванням інструментів впливу організаційної культури.

Висновки

Таким чином, дослідження особливостей формування й розвитку організаційної культури та сучасних вимог до умов праці дає підстави сформулювати основні вимоги до управління організаційною культурою в сфері охорони праці:

- формування та розвиток організаційної культури в сфері охорони праці має відбуватися з урахуванням відповідних цінностей та норм поведінки, які відповідають пріоритетним цілям підприємства, а саме: розвитку виробничої, технічної, соціальної систем та їх зворотного впливу на стабільну прибуткову діяльність підприємства, що в цілому буде сприяти забезпеченню ефективності системи управління на підприємстві;

- розвиток організаційної культури має ґрунтуватися на аналізі витрат на заходи з охорони праці з метою оцінки їх економічної та соціальної ефективності з подальшою розробкою комплексу заходів для профілактики виробничого травматизму на підприємстві, систематичного аналізу причин нещасних випадків, що дозволить знизити рівень ризику виникнення нещасних випадків та сформулювати ефективну систему управління охороною праці на підприємстві;
- формування та розвиток організаційної культури на промислових підприємствах передбачає використання у виробничому процесі сучасних технологій, своєчасного забезпечення працівників необхідними засобами праці та захисту, а також урахування необхідності узгодження економічних інтересів роботодавця із соціально-економічними цінностями працівників, що буде сприяти розвитку соціально-трудова відносин;
- під час формування і розвитку організаційної культури необхідно вдосконалювати нормативно-правове регулювання із забезпечення безпечної трудової діяльності на підставі структурно-правового визначення заходів, у якому розробка та реалізація політики підприємства має поєднувати зусилля й інтереси всіх підрозділів, які забезпечують виробничий, технічний і соціальний розвиток підприємства, що дозволить поліпшити стан управління трудовими ресурсами на підприємстві;
- формування організаційної культури на промисловому підприємстві має передбачати зміцнення трудової та виробничої дисципліни через посилення контролю та відповідальності за її порушення, удосконалення організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників, стимулювання за дотримання вимог безпеки праці, що в цілому сприятиме формуванню нового усвідомлення працівників до необхідності дотримання умов безпечної трудової діяльності;
- управління організаційною культурою має відбуватися за участю профспілок, що дозволить поліпшити взаємну координаційну діяльність на підприємстві під час розробки та здійснення комплексу організаційно-правових заходів у сфері охорони праці, що буде посилювати соціальний діалог при впровадженні ефективних механізмів розв'язання трудових спорів і конфліктів на підприємстві.

Список літератури:

1. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
2. Furnham A. A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture / A. Furnham, A. Xenikou / A. Furnham, A. Xenikou // Human Relations. – 1996. – Vol. 49. – No 3. – P. 349-371. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/58311>
3. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture (Поведенческие нормы и ожидания: количественный подход к оценке организационной культуры) [статья] R.L. Cook Group and Organization Studies. – 1988. – Vol. 13. – No 3. – P. 245-273. Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://89.249.21.76/articles/16000626/16000535/j16073330/y1988/index.html>.
4. Практикум по менеджменту / Под ред. В.И. Подлесных. – СПб.: Бизнес-пресса, 2001. – С. 235-242.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
6. Бала О.І. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств Львівщини: тенденції та перспективи / О.І. Бала, Т.В. Ландіна // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. – № 624. – С. 258-265.
7. Воронкова А. Корпорація: управління та культура: Монографія / А. Воронкова, М. Баб'як, Е. Коренев, І. Мажура. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
8. Бала О.І. Метод детермінування видів корпоративної культури машинобудівних підприємств / О.Є. Кузьмін, О.І. Бала // Регіональна економіка. – 2008. – № 1. – С. 31-41.
9. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека / Г.Л. Хаєт, О.А. Медведева – Краматорск: ДГМА, 2001. – 268 с.
10. Олійник В.В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах / В.В. Олійник, В.В. Медвідь. – К.: ЦППО, 2002. – 67 с.
11. Павлов В.І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: Монографія / В.І. Павлов, О.А. Мишко; відп. ред. М.І. Долішній. – Рівне, НУВГП, 2006. – 170 с.
12. Корпоративна культура / Під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Київ: центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
13. Бала О.І. Підходи до оцінювання корпоративної культури / О.І. Бала // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2006. – № 567. – С. 6-11.
14. Kilmann R. Serpa Issues in Understanding and Changing Culture / R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa // California Management Review, 1986. – Vol. 28. – No 2. – P. 87-94.
15. Друкер Питер Ф. Управление нацеленное на результат: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
16. Климант Дж., Системный анализ и целевое управление / Дж. Климант, В. Кинг. – М.: Сов. радио, 1974. – 279 с.
17. Моррисейн Дж. Целевое управление организацией: пер. с англ. / Дж. Моррисейн. – М.: Сов. радио, 1979. – 144 с.
18. Хаббард Л. Рон. Дианетика: Современная наука душевного здоровья: пер. с англ. / Л. Рон Хаббард. – М.: НЬЮ ЭРА, 1996. – 544 с.
19. Егоров П.В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем: Монография / П.В. Егоров, Н.В. Алексеенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 176 с.
20. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 1997 – 368 с.
21. Фрезе Э. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства / Э. Фрезе, Л. Тойфсен, Т. Беккен, М. Энгельс, П. Лемани // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 4. – С. 116.
22. Качан И.В. Методики диагностики организационной культуры предприятия / И.В. Качан, В.В. Зубенко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. Випуск 33-1. – Донецьк, ДонНТУ, 2008. – С. 187-191.
23. Алашеев С. Неформальные отношения в процессе производства: Взгляд изнутри / С. Алашеев // Социологические исследования. – 1995. – № 2. – С. 12-19.

24. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни / И. Гофман; пер. с англ. А.Д. Ковалева; Ин-т социологии РАН, Моск. высш. шк. социал. и экон. наук, Центр фундам. наук. – М.: Канон-Пресс-Ц; Кучково поле, 2000. – 304 с.
25. Романов П.В. Социальная антропология организаций: история, эпистемология и основные методологические принципы / П.В. Романов // Журнал социологии и социальной антропологии. – 1999. – Т. 2. – Вып. 4. [*Электронный ресурс*]. – Режим доступа: <http://www.soc.ru/publications/jssa/1999/4/home.html>.
26. Romanov P. The Middle Level of Management in Industrial Enterprises of Russia / P. Romanov // Management and Industry in Russia / Ed. S. Clarke. Cheltenham, 1995. – P. 170-198.
27. Киблицкая М. Русский частный бизнес: Взгляд изнутри / М. Киблицкая // Рубеж. – 1997. – № 10-11. – С. 210-222.
28. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 248 с.
29. Мацумото Д. Психология и культура / Д. Мацумото; пер. с англ. Т. Гутман под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Питер, 2003. – 717 с.
30. Вильховченко Э.Д. Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений в промышленности» / Э.Д. Вильховченко. – М.: Наука, 1971. – 206 с.
31. Жеманов О.Н. Буржуазная индустриальная социология (критический анализ) / О.Н. Жеманов. – М., 1974. – 134 с.
32. Кравченко А.И. История зарубежной социологии труда: Общие принципы / А.И. Кравченко. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 87 с.
33. Лафт Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учебное пособие / Дж.К. Лафт. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 320 с.
34. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Учеб. пособ. / В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2000. – 176 с.

Надано до редакції 28.02.2014

Поторочин Сергій Олегович / Sergey O. Potorochin
serkenaz@list.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Управління організаційною культурою на промислових підприємствах [*Електронний ресурс*] / С.О. Поторочин // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* – 2014. – № 3 (13). – С. 57-63. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>