

УДК: 631.11:005.73

Мельничук Оксана Іванівна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0000-0003-2616-0478
kselenzia@ukr.net

Левіна-Костюк Марія Олександрівна,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету
ORCID 0000-0001-6441-4999
odau.management@gmail.com

Колот Євгеній Олегович
здобувач освітнього ступеня «Магістр»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеського державного аграрного університету
zim47@ua.fm

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК УМОВА УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ЙОГО СТРАТЕГІЇ

Анотація

Розкрито сутність організаційної культури аграрного підприємства та визначено її важливість в процесі реалізації його стратегії. Обґрунтовано можливість організаційної культури підприємства впливати на працівників, формувати їхню поведінку, спонукати їх виконувати розроблені у стратегічному плані завдання, виховувати та мотивувати працівників до ефективної реалізації стратегії, сприймати розроблені керівництвом бачення та цілі; підвищувати ефективність функціонування підприємства через формування неофіційних правил, інтуїтивних вимог та атмосфери. Узагальнено найбільш важливі елементи організаційної культури, що впливають на реалізацію стратегій на підприємстві. Здійснено оцінку організаційної культури конкретного аграрного підприємства.

***Ключові слова:** організаційна культура, стратегія, цінності, традиції, філософія підприємства, цілі, управління, керівник, зміни.*

UDC 631.11:005.73

Melnychuk Oksana I.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of management
Odessa State Agrarian University

ORCID 0000-0003-2616-0478
kselenzia@ukr.net

Levina-Kostiuk Mariia O.,
PhD in Economics,
Assistant of the department of management
Odessa State Agrarian University
ORCID 0000-0001-6441-4999
odau.management@gmail.com

Kolot Yevhenii O.,
holder of the Master's degree
specialty 073 "Management"
Odessa State Agrarian University
zim47@ua.fm

ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE AS A CONDITION FOR THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF ITS STRATEGY

Abstract

The purpose of the article is to generalize the theoretical aspects of the formation of the organizational culture of enterprises and to substantiate practical recommendations for its development in the context of the implementation of the strategy of modern agricultural enterprises.

The scientific novelty consists in defining the concept of "organizational culture of an agricultural enterprise" as a complex of material and spiritual values, behavior patterns that arise in a separate organization in accordance with its internal and external components, correspond to the strategy, goals and motives of activity, and are also shared by the majority of members of the organization; in general the most important elements of organizational culture that affect the implementation of strategies at the enterprise; in identifying and evaluating the components of the organizational culture of a specific agricultural enterprise.

It was determined that organizational culture is one of the powerful levers for increasing the efficiency of the economic activity of an agricultural enterprise. Having formed an effective organizational culture, the enterprise builds its internal and external policy in such a way as to respond in a timely and effective manner to changes in the operating environment, to ensure a high level of competitiveness and leadership positions in the market.

Conclusions. When developing a strategy, the management should consider the main values and traditions that have formed in the workforce and understand what influence the formed organizational culture can have on whether the new strategy will be accepted and implemented by the company's employees.

Based on the data on the existing organizational culture of the APC "Rodyna", the values shared by the employees of this enterprise were highlighted, which traditions motivate them to work productively, what unites them and stimulates them to personal development, to work in a team, to a responsible attitude, etc. It was concluded that these data provide grounds for making effective

decisions, adjusting the identified strategic alternatives, and making the necessary organizational changes.

Keywords: organizational culture, strategy, values, traditions, motivation, goals, management, changes.

Вступ. Забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності є основними завданнями керівників організацій. Господарювання в умовах високого динамізму змін зовнішнього середовища потребує від менеджерів аграрних підприємств вміння вчасно реагувати на них, передбачати та попереджати, розробляючи відповідні стратегії. Реалізація будь-якої стратегії залежить від сформованої в підприємстві організаційної культури. Існування тісного зв'язку між культурою та стратегією підприємства сприяє тому, що виникає можливість впливати на працівників, формувати їхню поведінку, спонукати їх виконувати розроблені у стратегічному плані завдання. Організаційна культура дозволяє виховувати та мотивувати працівників до ефективної реалізації стратегії, сприймати розроблені керівництвом бачення та цілі; підвищувати ефективність функціонування підприємства через формування неофіційних правил, інтуїтивних вимог та атмосфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні спостерігаємо низький рівень наукової розробленості даного питання. Використовується переважно теоретичний базис зарубіжних науковців. Почали вивчати вплив організаційної культури на ефективність господарської діяльності підприємств такі зарубіжні фахівці як К. Камерон, Р. Куїнн [1], Чарльз В.Л., Гарет Р. [2], Р. Кук [3], Д. Денісон [4], Гераклеос Л., Маршак Р. [5], Г. Хофстеде [6,7], Е. Шейн [8], Смірсіч Л. [9], інші.

Серед вітчизняних науковців слід відмітити праці Білоусько Т.Ю. [10], Гавкалової Н.Л., Маркової Н.С. [11], Головченко Н.З., Калініченко Т.І. [12], Жежер К.Л. [13], Захарчин Г.М. [14, 15], Зінов'єва Ф.В., Брустінов Д.В., Пижинського Я.І. [16], Компанієць В.В., Польова В.В. [17], Хаєт Г.Л., Єськов О.Л. [18], Кошельник В. М. [19], Кравченко В.О. [20], Харчишиної О.В. [21], Мельничук О.І. [22]. Разом з тим, дослідники не враховують особливості сучасного стану розвитку економіки України, наш менталітет та специфіку аграрного виробництва. Отже, важливість даного питання для забезпечення ефективного функціонування аграрних підприємств зумовлює актуальність теми даного дослідження і викликає науковий та практичний інтерес.

Мета статті полягає в узагальненні теоретичних аспектів формування організаційної культури підприємств та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо її розвитку в контексті реалізації стратегії сучасних сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна культура - це комплекс матеріальних і духовних цінностей, моделей поведінки, які виникають

в окремій організації відповідно до її внутрішніх і зовнішніх складових, відповідають стратегії, цілям і мотивам діяльності, а також поділяються більшістю членів організації.

Організаційна культура виступає одним із потужних важелів підвищення ефективності господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. Сформувавши дієву організаційну культуру, підприємство будує свою внутрішню та зовнішню політику таким чином, щоб вчасно і ефективно відповідати на зміни середовища функціонування, забезпечувати собі високий рівень конкурентоспроможності та лідерські позиції на ринку.

Пятницька Г.Т. [23, с. 269] виділяє такі найбільш важливі елементи організаційної культури, що впливають на реалізацію стратегій на підприємстві: створення єдиної, зрозумілої на всіх рівнях управління стратегічної термінології; створення чіткого безболісного механізму регулярної зміни структури для управління стратегічними проектами, механізму наділення владою і позбавлення цих прав, закріплення певного статусу за окремими працівниками; розробка оцінок стратегічної поведінки працівників; формування організаційної культури, що відповідає місії підприємства через формалізовані положення про сенс його існування, його філософію; формування чесності і порядності у розв'язанні конфліктних ситуацій, у дотриманні законодавства, відносинах із клієнтами і всіма стейкхолдерами, отриманні та використанні інформації тощо; навчання персоналу порядності і справедливості в управлінні цінами, контрактами, рахунками тощо.

Тип організаційної культури пов'язаний з формуванням стратегічної поведінки на підприємстві. Стратегічна поведінка - це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища. Стратегічна поведінка є проявом стратегічного мислення, що знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій [23, с. 269].

Стратегії аграрних підприємств мають змінюватись в залежності від тих умов, які складаються в зовнішньому середовищі. В свою чергу такі обставини вимагають постійного оновлення існуючої організаційної культури. Однак ці зміни на практиці внести дуже складно, адже необхідно забезпечити сумісність положень нової стратегії із тими нормами та цінностями, що сформувалися в підприємстві.

Важливо оцінювати вплив реалізації розроблених положень нової стратегії на організаційну культуру підприємства, і приймати рішення про їхню доцільність, оскільки є ризик того, що запропоновані зміни можуть призвести до гірших наслідків, ніж необхідність коригування стратегії чи взагалі пошук нових альтернатив розвитку.

Максимальна ефективність реалізації стратегії залежить від того чи стратегічні цілі та організаційна культура базуються на однакових цінностях і

нормах поведінки. Якщо така умова забезпечується, то працівники не відчуватимуть опору в процесі досягнення стратегічних цілей. Узгоджені між собою стратегія та організаційна культура дозволяють працівникам правильно сприймати та досягати поставлених цілей, адже забезпечують адекватне трактування завдань та прийняття вдалих рішень.

Поглиблені дослідження здійснювались за матеріалами сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області, яке є великим багатогалузевим сільськогосподарським підприємством, що інтенсивно розвивається, оновлюючи техніку, нарощуючи земельний банк, впроваджуючи у виробництво нові види продукції рослинництва і тваринництва. СВК «Родина» спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур у рослинництві і розширює свої виробничі потужності у тваринництві. Прибутковість господарської діяльності суттєво залежить від погодних умов.

Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина» зареєстрований 27 березня 2000 року як юридична особа і правонаступник колективного сільськогосподарського підприємства «Родина». Адреса офісу: 68232, Одеська область, Саратський район, село Плахтіївка, вулиця Сонячна, будинок 126 [24].

За організаційно-правовою формою господарювання дане підприємство є сільськогосподарським виробничим кооперативом, який здійснює свою діяльність керуючись такими нормативно-правовими актами як: Конституція України, Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Земельний кодекс України, Закони України “Про кооперацію”, “Про сільськогосподарську кооперацію”, інші законодавчі та нормативно-правові акти з питань кооперації, рішення установчих зборів.

Згідно статті 1 ЗУ «Про сільськогосподарську кооперацію», від 21.07.2009 №819-ІХ: «сільськогосподарський кооператив – це юридична особа, утворена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об’єдналися на основі членства та на засадах самоврядування для провадження спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб» [25].

Проаналізувавши документацію СВК «Родина» нами встановлено, що його організаційна культура не сформована системно, недостатньо розвинена та поширена у всіх підрозділах, приймається не всіма співробітниками. Цим питанням не приділяється достатньо уваги, про що свідчить відсутність розроблених основ організаційної культури, а саме кодексу ділової етики кооперативу.

Кодекс ділової етики - це збірник правил, що описує ті моделі поведінки й єдині стандарти відносин та спільної діяльності, які вітаються в організації. Від допомагає розставити пріоритети, визначити «правила гри» для всіх співробітників підприємства, встановлює регламенти робочих процесів, містить

моделі поведінки в різних ситуаціях, сприяє створенню унікальної організаційної культури.

Формування єдиної організаційної філософії господарювання, спрямованої на згуртування колективу, через дотримання загальних принципів ведення підприємницької діяльності, використання єдиних підходів до управління, керівництво єдиними загальними правилами поведінки в організації, покликане забезпечити ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства, спрямувати зусилля всіх його працівників на досягнення спільної мети.

Використання методу поелементної якісної оцінки для діагностики організаційної культури підприємства передбачає аналіз таких її складових як: історія розвитку та досягнення; місія, цілі та завдання, логотип, девіз, цінності і принципи, кодекс та етика, традиції, кадрова політика, система мотивації, соціально-психологічна культура (табл. 1).

Таблиця 1.

Результати поелементної оцінки організаційної культури СВК «Родина»

Назва елемента	Характеристика елемента
1. Історія розвитку та досягнення	Майстерність
2. Місія, цілі та завдання	Місія – «Виробляти якісну продукцію рослинництва і тваринництва для задоволення потреб споживачів, дбаючи про навколишнє середовище». Цілі: Підвищувати ефективність господарської діяльності, посилювати свої конкурентні позиції на ринку. Завдання:
3. Логотип	Немає
4. Девіз	«Якість та безпечність», «Розвиток та турбота», «Команда професіоналів»
5. Цінності та принципи:	Наші клієнти – наші друзі. Будується довготривала і взаємовигідна співпраця з діловими партнерами. Наші співробітники – це не тільки невід’ємна частина бізнес-процесу, але й члени великої дружної родини професіоналів. Досвід - ми щодня вдосконалюємо наші знання та закладаємо фундамент для подальшого розвитку. 4. Постійний рух вперед – це сила та інструмент розвитку нашого багатолітнього успішного бізнесу» Уважне ставлення до потреб наших клієнтів. Відповідальність та надійність. Командна робота. Постійне вдосконалення та розвиток.
	Продовження таблиці 1
6. Кодекс та етика	Немає затвердженого Кодексу етики. Є лише правила поведінки для працівників, які базуються на принципі взаємної поваги, коректності, етичних норма та норм законодавства.

7. Традиції	Обов'язково відзначаються такі свята, як Новий рік, 6 грудня, 8 березня, День козацтва, День народження кооперативу. Обов'язково відзначається День молоді. Організація приділяє особливу увагу здоровому способу життя. Це масове відвідування спортивних і розважальних заходів.
8. Кадрова політика	Стратегічною метою кадрової політики СВК «Родина» є забезпечення оптимального співвідношення відсотків оновлення і збереження чисельності та якості персоналу відповідно до потреб кооперативу, вимог чинного законодавства та станом ринку праці. Основна вимога до працівників - високий рівень професіоналізму, що підтримується наявністю спеціалізованої освіти.
9. Система мотивації	Застосовують економічні, соціальні і адміністративні методи мотивації. Найбільш розвиненою є економічна мотивація через заробітну плату. Передбачено: періодичне підвищення рівня заробітної плати; порядок розрахунку заробітної плати працівникам; методи оцінки і обліку трудового внеску працівника в загальні результати роботи підприємства.
10. Соціально-психологічна культура визначає стан міжособистісних відносин в організації.	В СВК «Родина» керівник дотримується демократичного стилю управління, спілкується з підлеглими конструктивно. Працівники завжди можуть висловити свою точку зору, мають право на помилки, хоча це вважається, як протилежний крок до розвитку

Джерело: Розроблено автором за матеріалами СВК «Родина»

За допомогою асоціативного методу було з'ясовано, які слова співвідносяться у співробітників з кооперативом в якому вони працюють. Результати представлені у вигляді хмари слів (див. рис. 1).

ДОВІРА успіх
 сім'я **КОМАНДА** молодість
 колектив **РЕПУТАЦІЯ** безпека
ПРОФЕСІОНАЛІЗМ хлібороби
 продуктивність унікальність інновації
 амбіційність **ПІДТРИМКА**
БІЗНЕС амбіції перспективи
 виробництво **ЯКІСТЬ**
 традиції

Рис. 1. Асоціації працівників з СВК «Родина»

Джерело: Розроблено автором на основі [26]

СВК «Родина» асоціюється у всіх управлінських працівників з позитивної сторони і сприймають кооператив як «сім'ю» та як «команду хліборобів-професіоналів» відданих своїй справі, для яких якість виробленої продукції та наданих послуг стоїть на першому місці і є основою їхнього сприйняття себе на робочому місці, незважаючи на те, що часто їм доводиться працювати в складних погодних умовах, понаднормово, аби виконати все вчасно і щоб не підвести один одного.

Відносини між керівником та підлеглими є важливою складовою організаційної культури. Як правило, керівник виступає в ролі наставника або вчителя. Його участь в робочому процесі, прийнята модель поведінки в колективі, бажання пояснити і навчити впливає на сприйняття працівниками різноманітних необхідних організаційних змін. В СВК «Родина» голова правління дотримується переважно демократичних принципів управління, але за потреби, коли потрібно діяти швидко і рішуче, проявляється авторитаризм, адже саме він несе відповідальність за долю кооперативу.

Сприятливий психологічний клімат в колективі є важливою складовою організації культури підприємства, адже стосунки з колегами впливають на особистісний розвиток кожного працівника та їхнє професійне зростання саме в складі цієї команди в межах цієї організації. Використовуючи асоціативний метод ми представили ставлення працівників СВК «Родина» до свого колективу через хмару слів (рис. 2).

атмосфера
інтереси **ПІДТРИМКА**
ЗГУРТОВАНІСТЬ зростання
оптимізм **ДРУЖБА**
комфорт **ВЗАЄМОДІЯ** сім'я
РОЗУМІННЯ схожість
взаєморозуміння **ГУМОР**

Рис. 2. Асоціації працівників з колективом СВК «Родина»

Джерело: Розроблено автором на основі [26]

Особливе місце в середині СВК «Родина» належить підтримці, дружбі, згуртованості, взаємодії, розумінню, гумору, які допомагають працівникам досягати поставлених організаційних цілей.

Організаційна культура знаходить своє відображення у традиціях, що притаманні підприємству. В СВК «Родина» існує декілька традицій – таблиця 2.

Таблиця 2.

Діючі традиції в СВК «Родина»

Назва традиції	Значення традиції
1. На початку робочого дня читання та обговорення гороскопів на трьох різних інтернет-порталах	Створює позитивний настрій, налаштовує на роботу
2. Святкування колективом підрозділу днів народження працівників	Спілкування в неформальній обстановці допомагає згуртувати колектив, здружитись людям з їхніми захопленнями та хобі
3. Організація корпоративних свят з активними видами відпочинку щокварталу (різні активні ігри)	Сприяє набуттю нових навичок в розвитку міжособистісних комунікацій, виявленню спільних інтересів, розвиває дух співробітництва

Джерело: Розроблено автором за матеріалами СВК «Родина»

Усі традиції сприймаються колективом позитивно. Дружні стосунки в межах колективу допомагають кращому виконанню завдань, підтримці колег, коли ті мають складнощі, підвищують ефективність професійної діяльності, адже люди дорожать один одним і бояться зробити боляче своїм друзям. А це при відповідальному ставленні до роботи та сприйнятті таких цінностей кооперативу як якість та репутація, дозволяє сформувати потужну команду професіоналів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розробляючи стратегію, керівництву слід враховувати ті основні цінності та традиції, які склалися в трудовому колективі та розуміти який вплив може здійснити сформована організаційна культура на те чи буде прийнята і реалізована нова стратегія працівниками підприємства.

Отримана в результаті досліджень інформація про існуючу організаційну культуру СВК «Родина», дозволяє зрозуміти які цінності поділяють працівники даного підприємства, які традиції їх мотивують до продуктивної роботи, що їх згуртовує та стимулює до особистісного розвитку, до роботи в команді, до відповідального ставлення та ін. А це в свою чергу дає підстави для прийняття ефективних рішень, корегування визначених стратегічних альтернатив, здійснення необхідних організаційних змін.

Подальші дослідження будуть націлені на вирішення проблем в процесі використання інструментарію стратегічного менеджменту для визначення та обґрунтування довгострокових перспектив розвитку аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework: Addison-Wesley Publishing. 1999.
2. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Strategic Management. Houghton Mifflin College Division, 2001. 512 p.
3. Cooke R.A. Lafferty J.C. Level V: Organizational Culture Inventory (Form I). Human Synergistics, 1983.
4. Denison Daniel R., Haaland S., Goelzer P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? Organizational Dynamics. 2004. pp. 98-109.
5. Heracleous, L. Marshak R. J., Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action/ Human Relations. 2004. Vol. 57 (10). pp. 1285-1312.
6. Hofstede G. Cultures and Organizations, Software of the Mind URL: <http://www.geert-hofstede.com>.
7. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. 2-nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage, 2001. 596 p.
8. Schein, E.H. The corporate culture survival guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

9. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quaterly*. 1983. №28. pp. 339-358.
10. Білоусько Т. Ю. Формування організаційної культури як чинника конкурентних переваг. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 11. С. 95-102.
11. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Оцінка рівня організаційної культури підприємства. *Ефективність державного управління : зб. наук. праць / за ред. А.О. Чемериса*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 10. С. 49-58.
12. Головченко Н.З., Калініченко Т.І. Національні організаційні культури: адаптація зарубіжного досвіду. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2010. № 1. С.72-76.
13. Жежер К.Л. Основні підходи та методики діагностики корпоративної культури сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №11 (26). С. 61-64.
14. Захарчин Г.М. Організаційна культура як мотиваційний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp115t2/knp115t2_92-95.pdf
15. Захарчин Г.М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. "Львів. політехніка", нац. ун-т. Л., 2010. 40 с.
16. Зінов'єв Ф.В., Брустінов Д.В., Пижинський Я.І. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2010. Вип. 3. С. 46-50.
17. Компанієць В.В., Польова В.В. Вплив організаційної культури на розвиток підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 236-239.
18. Корпоративна культура: Навч. посіб./ Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш./ За заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 403 с.
19. Кошельник В. М. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2011. Вип. 3 (43). С. 263-269. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
20. Кравченко В.О., Никифорова В.Г. Оцінка впливу організаційної культури на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 260-263.
21. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування. *Вісник Державного агроекологічного університету*. 2007. №2. С. 202-208.
22. Мельничук О.І., Лопотан Л.В., Гінгін Л.П. Механізми реалізації організаційної культури у виноградарських підприємствах. *Аграрний вісник Причорномор'я*. Одеса. 2016. Випуск 69. С. 46-52.

23. П'ятницька Г.Т., Лукашова Л.В., Ракша Н.В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; за ред. П'ятницької Г.Т. К.: Київ. Нац. Торг-екон. Ун-т, 2013. 408 с.

24. Твій контроль. Електронний ресурс. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03766116/

25. ЗУ «Про сільськогосподарську кооперацію», від 21.07.2009 №819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#n2>

26. Наукова робота на тему: «Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості». URL: https://www.znu.edu.ua/faculty/fsu/nauk/rob2020/organ_zats_jna_kul_tura.pdf

References:

1. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework: Addison-Wesley Publishing.

2. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2001) Strategic Management. Houghton Mifflin College Division, 512.

3. Cooke R.A. Lafferty J.C. (1983) Level V: Organizational Culture Inventory (Form I): Human Synergetics.

4. Denison Daniel R., Haaland S., Goelzer P. (2004) Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? Organizational Dynamics. 98-109.

5. Heracleous, L. Marshak R. J. (2004) Conceptualizing Organizational Discourse as Situated Symbolic Action/ Human Relations. 57 (10). 1285-1312.

6. Hofstede G. Cultures and Organizations, Software of the Mind URL: <http://www.geert-hofstede.com>.

7. Hofstede G. (2001) Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. 2-nd ed. Thousand Oaks, CA : Sage. 596.

8. Schein E.H. (1999) The corporate culture survival guide. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

9. Smircich L. (1983) Concept of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quaterly. 28. 339-358.

10. Bilousko T. Yu. (2013) Formuvannia orhanizatsiinoi kultury yak chynnyka konkurentnykh perevah. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva. Ekonomichni nauky*. 11. 95-102. [in Ukrainian].

11. Havkalova N.L., Markova N.S. (2006) Otsinka rivnia orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia. Lviv : LRIDU NADU. 10, 49-58. [in Ukrainian].

12. Holovchenko N.Z., Kalinichenko T.I. (2010) Natsionalni orhanizatsiini kultury: adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*. 1. 72-76. [in Ukrainian].

13. Zhezher K.L. (2015) Osnovni pidkhody ta metodyky diahnostryky korporatyvnoi kultury suchasnoho pidpryiemstva. *Molodyi vchenyi*. 11 (26). 61-64. [in Ukrainian].

14. Zakharchyn H.M. Orhanizatsiina kultura yak motyvatsiinyi faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp115t2/knp115t2_92-95.pdf. [in Ukrainian].

15. Zakharchyn H.M. (2010) Formuvannia i rozvytok orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnykh pidpryiemstv: avtoref. dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04. "Lviv. politekhnika", nats. un-t. L. 40. [in Ukrainian].

16. Zinoviev F.V., Brustinov D.V., Pyzhynskiy Ya.I. (2010) Sutnist i skladovi orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstva. *Derzhava ta rehiony*. Ser. Ekonomika ta pidpryiemnytstvo. 3. 46-50. [in Ukrainian].

17. Kompaniiets V.V., Polova V.V. (2012) Vplyv orhanizatsiinoi kultury na rozvytok pidpryiemstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 39. 236-239. [in Ukrainian].

18. Khaiet H. L., Yeskov O. L., Khaiet L. H. (2003) Korporatyvna kultura: Navch. Posib. Za zah. red. H.L. Khaieta. Kyiv: Tsentr navch. literatury, 403. [in Ukrainian].

19. Koshelnyk V. M. (2011) Sutnist ta znachennia orhanizatsiinoi kultury u systemi upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh tranzytyvnoi ekonomiky. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*. 3 (43). 263-269. URL: <http://www.nbu.gov.ua>. [in Ukrainian].

20. Kravchenko V.O., Nykyforenko V.H. (2012) Otsinka vplyvu orhanizatsiinoi kultury na efektyvnist ta konkurentospromozhnist pidpryiemstva. *Biznes Inform*. 10. 260-263. [in Ukrainian].

21. Kharchyshyna O. V. (2007) Kontseptsiiia orhanizatsiinoi kultury pidpryiemstv: retrospektyvnyi analiz ta perspektyvy praktychnoho zastosuvannia. *Visnyk Derzhavnogo ahroekolohichnoho universytetu*. 2. 202-208. [in Ukrainian].

22. Melnychuk O.I., Lopotan L.V., Gingin L.P. (2016) Mekhanizmy realizatsii orhanizatsiinoi kultury u vynohradarskykh pidpryiemstvakh. *Ahrarnyi visnyk Prychornomia*. Odesa. Vypusk 69. C. 45-62. [in Ukrainian].

23. Piatnytska H.T., Lukashova L.V., Raksha N.V. (2013) Stratehichne upravlinnia: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl.; za red. Piatnytskoi H.T. K.: Kyiv. Nats. Torh-ekon. Un-t. 408. [in Ukrainian].

24. Tvii kontrol. Elektronnyi resurs. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/03766116/ [in Ukrainian].

25. ZU «Pro silskohospodarsku kooperatsiiu», vid 21.07.2009 №819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#n2> [in Ukrainian].

26. Naukova robota na temu: «Orhanizatsiina kultura yak chynnyk profesiinoho zrostannia osobystosti». URL:

https://www.znu.edu.ua/faculty/fsu/nauk/rob2020/organ_zats_jna_kul_tura.pdf [in Ukrainian].